



**HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA LA PROYECCIÓN DE COSTOS Y  
GASTOS DE LA MICROEMPRESA AREPAS VENTURA**

**INTEGRANTES**

**CATALINA ARBOLEDA CADAVID**

**MARISELA VAHOS GARCÍA**

**JUAN CAMILO MIRA HERNANDEZ**

**MONOGRAFÍA II**

**DOCENTE**

**FARLEY SARY ROJAS RESTREPO**

**UNIVERSIDAD CATOLICA LUIS AMIGO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y**

**CONTABLES**

**MEDELLÍN**

**2021**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de monografía lo dedicamos principalmente a Dios, quien nos bendice y nos dio la fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad para el cumplimiento de nuestro proyecto.

A nuestros padres, por ser los promotores de nuestros sueños, por los consejos, valores y principios inculcados y por confiar siempre en nosotros.

Finalmente queremos dedicar esta tesis a nuestros compañeros de estudio, porque sin el equipo que formamos, no habiéramos logrado esta meta.

## AGRADECIMIENTOS

Al señor Buenaventura Palacio Mosquera, dueño de Arepas Ventura por brindarnos la información requerida para la realización de la herramienta financiera y permitirnos realizarla en su microempresa.

Agradecemos a nuestros docentes de monografía de grados, por toda la colaboración y acompañamiento en el desarrollo del presente trabajo, quienes con sus asesorías logramos alcanzar el propósito de este proyecto. En especial, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento al profesor Farley Sary Rojas Restrepo, por acogernos con este proyecto y guiarnos en el camino comprendiendo con estoica paciencia la dedicación que requiere la realización de una tesis.

Muchas gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>14</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>14</b>
<b>1. Descripción de la realidad problemática .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1. Formulación del problema y sistematización .....</b>	<b>18</b>
<b>1.1.1. General .....</b>	<b>18</b>
<b>1.1.2. Específicas.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2. Objetivos de la investigación.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.1. General .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2. Específicos .....</b>	<b>19</b>
<b>1.3. Justificación de la investigación.....</b>	<b>20</b>
<b>1.4. Limitaciones del estudio .....</b>	<b>22</b>
<b>1.5. Viabilidad del estudio .....</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>13</b>
<b>MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>13</b>
<b>2. Marco de Referencia.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Teoría General de los Costos .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2. Gestión estratégica de costos, una herramienta de competitividad.....</b>	<b>13</b>
<b>2.3. Teoría de la toma de decisiones .....</b>	<b>13</b>
<b>2.4. Marco Conceptual .....</b>	<b>13</b>
<b>2.5. Proyecciones .....</b>	<b>13</b>
<b>2.6. Costos.....</b>	<b>13</b>
<b>2.7. Gastos.....</b>	<b>30</b>
<b>2.8. Presupuestos.....</b>	<b>32</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>34</b>
<b>MARCO TEORICO.....</b>	<b>34</b>
<b>3. Marco Teórico .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1. Sistemas de costos .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2. Sistema.....</b>	<b>22</b>
<b>3.3. Costo .....</b>	<b>22</b>

3.4. Clasificación de los Sistemas de costos .....	22
3.5. Gastos .....	22
3.6. Planeación y Proyección financiera CAPÍTULO .....	40
3.7. Las proyecciones de escenarios valorados .....	42
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>33</b>
MARCO LEGAL.....	33
4. Marco Legal .....	33
4.1. Legislación sanitaria producción .....	33
4.2. Norma técnica sectorial colombiana NTS-USNA 007 .....	33
4.3. Ley 9 de 1979 .....	33
4.4. La ley 905 de 2004 .....	33
4.5. Normatividad relacionada con costos .....	33
4.6. La Ley 174 de 1994 .....	33
4.7. Normatividad internacional en costos para el sector privado .....	33
4.8. Marco técnico normativo de información financiera para las microempresa .....	52
4.9. Normatividad relacionada con gastos .....	53
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>55</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>55</b>
5. Tipo o Enfoque .....	55
5.1. Diseño .....	55
5.2. Alcance .....	43
5.3. Población.....	43
5.4. Muestra .....	43
5.5. Métodos o instrumentos de recolección de información .....	43
5.6. Procedimiento o fase de la investigación.....	43
5.6.1. Diagnóstico de la empresa .....	43
5.6.2. Entrevista estructurada.....	43
5.6.3. Recolección de la información .....	43
5.6.4. Revisión detallada de la información recolectada .....	60
5.6.5. Diseñar la herramienta administrativa en Excel .....	60
5.6.6. Aplicación y enseñanza del manejo de la herramienta .....	61
<b>CAPITULO VI .....</b>	<b>43</b>

<b>UNIDAD DE ANALISIS Y RESULTADOS.....</b>	<b>43</b>
<b>Técnicas para el Procesamiento de la Información .....</b>	<b>63</b>
<b>6. Resultado .....</b>	<b>65</b>
<b>6.1. Resultado del primer objetivo específico.....</b>	<b>65</b>
<b>6.2. Resultado del segundo objetivo específico .....</b>	<b>68</b>
<b>6.3. Resultado del tercer objetivo específico.....</b>	<b>73</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>76</b>
<b>DISCUSIÓN.....</b>	<b>77</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>78</b>
<b>REFERENCIA.....</b>	<b>79</b>

**LISTA DE TABLAS**

<b>Tabla 1. Costos en las NIC y NIIF.....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 2. Grupos, Marco técnico normativo de información financiera y derecho reglam .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 3. Unidad de Análisis.....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 4. Actividades de costos y gastos .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 5. Proyección de costos y gastos .....</b>	<b>64</b>
<b>Tabla 6. Clasificación por actividades .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabla 7. Clasificación por actividades (Data Maestra) .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla 8. Manual de Procesos y Procedimientos para la Producción de Arepas.....</b>	<b>68</b>

**LISTA DE IMÁGENES**

<b>Imagen 1. Ciclo Administrativo .....</b>	<b>64</b>
<b>Imagen 2. Flujograma.....</b>	<b>71</b>
<b>Imagen 3. Estados de Resultados por línea de arepa .....</b>	<b>74</b>
<b>Imagen 4. Estado de Resultado Consolidado anualizado .....</b>	<b>75</b>

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1. Planeación por escenarios .....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 2. Modelo Propuesto por Porter. Las proyecciones de escenarios valorados .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 3. Modelo de 8 pasos propuesto por Peter Schwaetz. Las proyecciones de escenarios valorados .....</b>	<b>44</b>

## GLOSARIO

**Costos:** se define como el equivalente monetario de los bienes o servicios consumidos en el proceso de producción.

**Gastos:** El consumo de recursos requerido para realizar actividades de carácter administrativo, estratégico o logístico, que apoyan la producción del bien o la prestación del servicio, de los cuales no hay una recuperación de los mismos.

**Mano de obra directa (MOD):** Es el conjunto de gastos que involucra contratar empleados y esto conlleva a tener salarios, prestaciones, obligaciones contractuales y sindicales, entre otros, que al final se puede identificar o cuantificar con los productos terminados.

**Materia prima directa (MPD):** Es el conjunto de materiales que serán sometidos a transformación durante el proceso productivo y que pueden ser identificados o identificados plenamente con los productos terminados.

**Costos Indirectos de Fabricación (CIF):** También conocidos como gastos indirectos, son aquel conjunto de costos que, aunque intervienen en el proceso productivo, no pueden cuantificar o identificarse plenamente con la elaboración de partidas contables específicas.

**Presupuestos:** Es un instrumento de control, esencial para la toma de decisiones, permite identificar, determinar y gestionar los recursos que se emplearán para el cumplimiento de metas planeadas, de forma que sea óptimo y eficiente.

**Proyecciones:** Se trata del análisis que se desarrolla para anticipar cuáles serán las eventuales ganancias o pérdidas de un proyecto comercial.

## RESUMEN

La presente tesis se fundamenta en una investigación sobre los costos y gastos a la microempresa Arepas Ventura, la cual maneja estos de manera empírica por el administrador, basándose por medio del mercado que rige este producto sin llevar un control de los mismos ni costear el proceso productivo y logístico; dado esto se tomó la iniciativa de elaborar y diseñar una herramienta administrativa en Excel para la proyección de costos y gastos de la microempresa Arepas Ventura.

Recopilamos información a través de la técnica de la entrevista dirigida hacia el personal administrativo, que sirvió como orientación para realizar la propuesta de la elaboración de la herramienta financiera, misma que determina según el diagnóstico factores favorables y que permitieron dar respuesta a los objetivos a lograrse. Al conocer los resultados del diagnóstico efectuado en la microempresa, se propone identificar las actividades generadoras de costos y gastos, diseñar el proceso de la producción de las arepas y hacer la proyección de escenarios futuros relacionados con los costos y gastos.

El proyecto tiene como objeto contribuir con una propuesta de optimización que oriente al gerente de la microempresa a definir su rol profesional mediante el aprovechamiento de sus tiempos y capacidades, sus competencias y los insumos disponibles que permitan desarrollar un trabajo eficaz teniendo siempre en mente el ahorro de recursos. Terminando este informe con el respectivo análisis e interpretación de los resultados de la investigación realizada se ha llegado a una serie de conclusiones y recomendaciones encaminadas a la solución y mejoramiento del futuro de la microempresa donde fue posible realizar este proyecto.



## **PALABRAS CLAVE**

Costos, Gastos, Herramienta financiera, Proyección financiera, Arepas Ventura.

## INTRODUCCIÓN

Los sistemas de costos son esenciales dentro de toda organización, lo que ha hecho que se desarrollen unas series de soluciones para el control de los costos, permitiendo tener una herramienta útil para una adecuada toma de decisiones dentro de toda empresa.

La importancia de contar con una herramienta de proyección de costos y gastos debe ser evaluada como un costo-beneficio en la inversión por parte de las empresas para administrar sus recursos, que les permita ser más competitivas y cada vez más rentables. Por tanto, toda empresa al evaluar su rentabilidad, le permitirá realizar los ajustes necesarios en sus procesos para obtener mayores resultados, el mejoramiento continuo y sostenibilidad en el tiempo.

Por consiguiente, el desarrollo del presente trabajo se aborda desde la problemática evidenciada en la microempresa Arepas Venturas, para la cual se le diseñara con una herramienta administrativa para la proyección de costos y gastos, que le permita controlar y costear el proceso productivo y logístico de las arepas, con el objetivo de tomar mejores decisiones a futuro.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1. Descripción de la realidad problemática

Hoy, el mercado globalizado ha hecho que las empresas adopten estrategias que les permitan ser más competitivas en una industria más exigente, por lo que es necesario proyectar sus costos y gastos para una toma de decisiones más ajustadas a la realidad del negocio. Según (Gerencie, 2020) Un sistema de costos proporciona un punto de referencia para que la empresa evalúe su desempeño, al igual que es un instrumento valioso e importante en la planeación y control de los costos y gastos que se generan en la producción de los diferentes productos.

En la actualidad, los sistemas de costos son fundamentales para la toma de decisiones al interior de toda organización, porque permiten determinar el resultado de ganancia o pérdida de las operaciones del bien o servicio que produce o comercializa. A saber, como lo define Rojas (2021)

El sistema de costos es un sistema de información, con el cual se determina el costo incurrido al realizar un proceso productivo y la forma como se genera este en cada una de las actividades en la que se desarrolla la producción. (p.9)

Por su parte, (Aguirre, 2004) indica frente al sistema de costos, que:

Al implantar un sistema de costos en un ente económico este lo que pretende es determinar de una manera razonable los costos incurridos en la fabricación de los

productos o bienes para la venta, en la prestación de servicios a terceros o en el desarrollo de actividades internas y propias, de tal forma que estos costos sirvan de herramienta administrativa a los gerentes en el mejoramiento de la organización y en una oportuna toma de decisiones (p.22)

Un sistema de Costos está estrechamente relacionado con el conocimiento y análisis de los procesos productivos de la empresa, más detalladamente la contabilidad de costos determina el costo unitario de un producto y proporciona información para evaluar y controlar la actividad productiva. Sumado a esto, están los gastos, los cuales se determinan cuando hay erogaciones que se utilizan en aspectos operativos de la empresa que no tienen vínculo directo con la actividad productiva. La diferencia entre ambos términos, la comparte (Valencia, 2011) cuando dice:

Los términos costo y gasto se usan indistintamente para designar lo mismo, pero desde un punto de vista conceptual, los términos son diferentes. El costo implica un sacrificio económico capitalizable comparable con los términos inversión y activo; algo que se almacena en la empresa y que luego se vende para generar ingresos que cubran el costo para obtenerlo. El gasto se consume a lo largo del periodo, no representa un activo ni una inversión, no se almacena ni se vende, y su efecto es el de disminuir las utilidades operacionales y por lo tanto el patrimonio. Los gastos originan desembolsos para la empresa, haya producción o no.

Las herramientas de costos y gastos en la actualidad son consideradas necesarias para las entidades, debido a que resultan indispensables por su aplicabilidad en los procesos, el mejoramiento continuo, crecimiento e innovación. La importancia de contar con una

herramienta de proyección de costos y gastos es útil para una adecuada toma de decisiones dentro de toda empresa, debe ser evaluada como un costo-beneficio en la inversión por parte de las empresas para administrar sus recursos, que les permita ser cada vez más rentables.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, en la actualidad existe una microempresa llamada Arepas Ventura, la cual está ubicada en la ciudad de Medellín, específicamente en el barrio Manrique Oriental, fue fundada por el señor Buenaventura Palacios Mosquera, la Microempresa actualmente cuenta con 5 trabajadores fijos y 2 rotativos, dependiendo del volumen de producción que tenga por la demanda, los productos que elabora son la arepa Tela, ésta es la arepa tradicional, también produce la arepa redonda, ésta es distribuida especialmente a los restaurante donde se vende pollo asado.

En ella, se apreció la necesidad de contar con una herramienta de proyección de costos y gastos, que le permita controlar y costear el proceso productivo y logístico; actualmente los costos se contemplan empíricamente por el administrador, el cual se basa en determinar el precio de venta por medio del mercado que rige este producto, adicional la contabilidad que aplica es haciendo cruce de cuentas entre los ingresos y los gastos para ejecutar el proceso. Como se sabe, para elaborar arepas se requiere de materia prima la cual está dividida en maíz, agua y sal. Para la primera, él sostiene un inventario rotativo, el cual consiste en que cada determinado número de días realiza el pedido de los bultos de maíz y para la sal mantiene un inventario más controlado debido a la cantidad que se utiliza, otros aspectos importantes a tener en cuenta es que el pago al personal no es salario fijo, sino que está sujeto al número de bultos de maíz que se procesen en el día, de acuerdo a toda esta información se evidencia que es necesario la implementación de la herramienta administrativa, que le permita evaluar

el sistema de costos y gastos, y evitar que estos sean elevados y pasen desapercibidos y a su vez se pueda tener control sobre ellos en la transformación del producto, al igual que tener los soportes que verifiquen el crecimiento de la empresa.

El presente trabajo de monografía pretende, diseñar una herramienta administrativa para la proyección de costos y gastos dentro del proceso productivo y logístico de la microempresa, el cual se hará a través de un instrumento en una hoja de Excel que permita calcular los costos y gastos al ingresar cualquier tipo de dato numérico que se pretenda proyectar y analizar a futuro en la producción y distribución de las arepas. Por medio de este, se busca que esta herramienta sea un apoyo a la administración y por ende ésta, pueda alcanzar sus objetivos, le facilite el control de los costos y gastos, la proyección de todo el proceso productivo y la distribución de las arepas, con el objetivo de tomar mejores decisiones a futuro; le permita generar mejoramiento en sus procesos, optimización de sus recursos, y a su vez ofrezca más valor agregado al atender la necesidades requeridas por sus clientes, identificando los costos y gastos que son desapercibidos en la producción y distribución de las Arepas.

## **1.1. Formulación del problema y sistematización**

### **1.1.1. General**

¿Cómo elaborar una herramienta administrativa en Excel para la proyección de costos y gastos de la Microempresa Arepas Ventura?

### **1.1.2. Específicas**

- ¿Qué actividades se generan en la Microempresa para establecer los costos y gastos necesarios que permitan un adecuado control de los mismos?
- ¿Cómo conocer el funcionamiento de la empresa en sus diferentes procesos administrativos con el fin de identificar plenamente las actividades que se ejecutan en la Microempresa?
- ¿Cómo implementar la herramienta administrativa para que la Microempresa pueda conocer los costos y gastos en los que incurre en la elaboración de su producto y conocer su utilidad?

## **1.2. Objetivos de la investigación**

### **1.2.1. General**

Elaborar una herramienta administrativa en Excel para la proyección de costos y gastos de la microempresa Arepas Ventura.

### **1.2.2. Específicos**

- Identificar las actividades generadoras de costos y gastos en la microempresa Arepas Ventura.
- Diseñar el proceso de la producción de arepas orientado desde la administración, la operación y la logística de la microempresa Arepas Ventura.
- Proyectar escenarios futuros relacionados con los costos y gastos de la microempresa Arepas Ventura para conocer su utilidad.

### 1.3. Justificación de la investigación

La presente investigación se enfocará en la situación problemática de la Microempresa Arepas Ventura, la cual no cuenta con una herramienta administrativa para proyectar los costos y gastos dentro del proceso productivo y logístico de las arepas; debido a que actualmente los costos y gastos son contemplados empíricamente por la administración.

A partir de esto, es necesario implementar una herramienta administrativa que ayude a proyectar los costos y gastos por medio de una hoja de Excel formulada, que permita realizar cálculos para costear el proceso productivo y logístico de las arepas de la Microempresa Arepas Ventura.

Con el presente trabajo es necesario afianzar un mayor conocimiento sobre los sistemas de costos, sus características y sus necesidades de intervención para la microempresa. Debido a que esta no aplica un sistema de costos y gastos que le permita proyectar y mejorar la toma de decisiones en el desarrollo de su actividad productiva y logística. Tiene una utilidad metodológica ya que con esta investigación se contribuye a ampliar los datos sobre los costos y gastos en que incurre el negocio, y a futuro hacer posibles comparaciones entre periodos, análisis y evaluaciones sobre el tema; así mismo es una investigación viable, puesto que se dispone de los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

Es de resaltar, que este trabajo investigativo servirá como apoyo y guía para las empresas y para la sociedad en general, en iguales condiciones que deseen actualizarse y poner en práctica el tema de estudio, además de contribuir al mejoramiento académico de los estudiantes y como material de apoyo a la universidad para futuros profesionales.

A nivel académico se busca aportar los conocimientos adquiridos durante los años cursados en la carrera de Contaduría Pública, en pro de desarrollar una herramienta práctica y ayudar a estabilizar los procesos internos de la microempresa escogida para el trabajo de investigación. A nivel profesional y de empresa se busca que, aplicando los planes de estudio respectivos, la herramienta que se va a construir corresponda a la problemática concreta y de solución a la misma, a fin de que la persona encargada de implementarla se beneficie de ella por su fácil uso, y le ayuden a la construcción, desarrollo y toma de decisiones en la organización.

#### 1.4. Limitaciones del estudio

**Tiempo:** La dificultad para hacer un buen proyecto en Excel y diseñarlo con todas las variables que se conocen, se requiere una inversión de tiempo bastante significativa, debido a que se deben hacer pruebas o simulaciones que muestran valores similares a la realidad de los costos y gastos en el proceso productivo y en la distribución de los productos terminados.

**Área Geográfica:** Esta dificultad se cruza con la del tiempo, debido a que la microempresa Arepas Ventura, queda alejada de los investigadores o en este caso de los desarrolladores de la herramienta que sirva para la elaboración de presupuestos o proyecciones de los costos y gastos que incurre en la elaboración y distribución de las arepas.

**Conocimiento:** Es la limitación más baja que se tiene, de acuerdo a los conocimientos de los desarrolladores, se puede determinar que se tienen los conocimientos básicos para desarrollar un informe o programa que ayude a la microempresa Arepas Ventura a tener proyecciones de sus costos y gastos y así poder tomar decisiones más acertadas.

### **1.5. Viabilidad del estudio**

Este trabajo de investigación es viable debido a que se consigue acceso al campo a causa de que los investigadores tienen contacto con el entorno del proceso productivo en la fabricación de arepas y todo el sistema contable de ella y así poder analizar todos los procesos, a nivel personal se cuenta con las herramientas intelectuales y el tiempo necesario que se requiere para la investigación porque cuenta con los conocimientos necesarios adquiridos en la facultad y en el área laboral, de cómo desarrollar seguimientos a los diferentes escenarios o proyecciones de costos, dependiendo siempre de uno o varios datos fijos, que oriente a la toma de decisiones.

A nivel empresarial, el directivo brinda la oportunidad y apoyo para desarrollar la investigación en la Microempresa Arepas Ventura, ya que proporciona los costos y gastos históricos que ayudan a comprender y analizar el área de investigación y orientan al desarrollo del mismo, con el objetivo de alcanzar los conocimientos necesarios para desarrollar un trabajo de investigación con fundamentos y que ayuden a dar respuesta a una necesidad específica que ayude a dar solución y tomar decisiones con respecto a los costos y gastos incurridos en la producción y distribución de las arepas.

Los empleados están en disposición a ser observados, consultados o encuestados, suministrando toda la información necesaria para conocer los tiempos que se invierten en el proceso productivo, comenzando con la compra de materia prima y finalizando con la distribución del producto terminado.

Así mismo se cuenta con los recursos económicos necesarios para cubrir los gastos, como traslados a la microempresa, copias, impresiones y viáticos que se incurra para el desarrollo de la herramienta en Excel y de esta manera realizar el proyecto, respecto a los materiales se dispone de computadores, libros, se cuenta con acceso a internet y los software necesarios para hacer los análisis, adicional se cuenta con libreta para hacer las anotaciones que se presenten durante las visitas a la microempresa.

## CAPÍTULO II

### MARCO DE REFERENCIA

#### 2. Marco de Referencia

En este capítulo se incorporará todos los textos que estén relacionados a los escenarios y proyecciones de costos, con el objeto de encontrar teorías que ayuden a dar una mejor respuesta a la necesidad de la Microempresa Arepas Ventura.

##### 2.1. Teoría General de los Costos

(Jauregui, 2018) se basa en la construcción de esquemas de análisis que interpretan y explican la realidad del fenómeno productivo. Vincula los factores con los objetivos mediante la definición de relaciones funcionales entre las distintas acciones que componen el proceso productivo en cuestión y su valorización. Donde todo costo, mientras haya sido determinado respetando los principios teóricos fundamentales, puede ser útil a algún objetivo del análisis.

Por esta razón siendo los costos un elemento que provee información confiable y esencial dentro de una empresa, se considera que, para el presente trabajo de monografía, esta teoría aporta de una manera significativa al objetivo de estudio, destacando lo pertinente que es conocer la realidad los costos en que está incurriendo la empresa, a través de representaciones que permitan medirlos y controlarlos.

Por lo que para la microempresa Arepas Ventura es necesario proyectar sus costos para una toma de decisiones más ajustadas a la realidad del negocio, que permite a la empresa evaluar su desempeño, planeación y control de los costos y gastos que se generan en la producción de los diferentes productos.

## **2.2. Gestión estratégica de costos, una herramienta de competitividad**

Este artículo teórico muestra como la gestión estratégica de costos puede llevar a la empresa ser más competitiva, para eso es necesario realizar un cambio de paradigma. Según (Ortiz, 2018) es una nueva forma de ver los costos, con una visión estratégica más compleja, en la que intervienen la cadena de valor, los elementos generadores de costos y el posicionamiento estratégico con sus análisis internos y externos, basado en Porter (1993).

En la actualidad las empresas presentan la necesidad de contar con un medio de gestión más completo, aumentando sus posibilidades de crecimiento en el mercado, con mayor eficiencia y de adaptación a un mundo cambiante y cada vez más exigente, inmersas en una complejidad organizacional, que con ayuda de herramientas administrativas logran el mayor respaldo y beneficios en el mejoramiento continuo.

Se pretende con el presente trabajo investigativo, alcanzar la elaboración de una herramienta administrativa para proyectar los costos y gastos dentro del proceso productivo y logístico de las arepas de la Microempresa Arepas Ventura de apoyo en el análisis en la toma de decisiones.

## **2.3. Teoría de la toma de decisiones**

Según (Kast, 1980) la teoría de la toma de decisiones es fundamental para el organismo y la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas.

Para la microempresa Arepas Ventura es necesario determinar lo que pretende alcanzar al poder tomar las decisiones más adecuadas, teniendo en cuenta sus costo y gastos incurridos producción y logística de las arepas.

Por lo tanto, con la herramienta a desarrollar se pretende que proporcione información confiable, para que la administración pueda llegar a tomar buenas decisiones, le permitirá evaluar y reducir los costos gastos en que incurre y logre ser más competitiva en el mercado.

#### **2.4. Marco Conceptual**

Los conceptos relevantes para este tema de investigación son proyecciones, costos, gastos y presupuestos. Por lo tanto, se tendrá en cuenta las siguientes definiciones de cada concepto que nos den un amplio panorama y finalmente contribuya a definir la base para este estudio.

Por consiguiente, se darán a conocer los significados de cada tema para finalmente optar por el que mejor se adapte a las necesidades de la investigación.

#### **2.5. Proyecciones**

Todo plan de negocio debe contener un apartado relativo a las proyecciones, debido a que pronostican los resultados económicos-financieros futuros de la empresa respecto a sus operaciones.

Así, como los siguientes autores (Julián & María , 2015) define la proyección financiera como:

Se trata del análisis que se desarrolla para anticipar cuáles serán las eventuales ganancias o pérdidas de un proyecto comercial. A partir de una proyección financiera,

un empresario o un emprendedor cuentan con información valiosa para tomar decisiones sobre sus negocios.

Otra definición del término, según (Ghermandi, 2016), habla sobre la proyección de costos, como:

La proyección de costos es mucho más un ejercicio de precios y proyección de ingresos que de presupuesto de gastos. Usted necesita entender cuáles son sus costos directos y definir el margen de beneficio con el que va a trabajar. Tal vez usted necesite una hoja de cálculo para iniciar este trabajo de discriminación de costes directos antes de diseñar.

Además, a través de las proyecciones, se pueden generar diversos escenarios en los que el negocio puede variar, teniendo diferentes estimaciones de los resultados, permitiéndole al emprendedor identificar los posibles riesgos que pueden impactar en su negocio e implementar estrategias que amortiguan los efectos negativos.

Recapitulando la información, la definición más acertada para el desarrollo del presente trabajo será la primera, debido a que apunta a la anticipación de conocer los costos y gastos, para eventuales ganancias o pérdidas en el proceso y a partir de este análisis se podrá tomar decisiones valiosas para la mejora del negocio.

## **2.6. Costos**

Partiendo de una definición general de costos, (Lopez, 2019) define que el concepto tiene dos acepciones

La primera, puede significar la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir algo; así, por ejemplo, en lo que respecta a lo fabril expresa los factores técnicos e intelectuales de la producción o elaboración. La segunda acepción se refiere a lo que se sacrifica o se desplaza en lugar de la cosa elegida; en este caso, el costo de una cosa equivale a lo que se renuncia o sacrifica con el objeto de obtenerla.

En términos generales, García como se citó en (Lopez, 2019) define al costo, como:

El conjunto de los recursos sacrificados o perdidos para alcanzar un bien específico. También se considera como el valor monetario de los recursos que se entregan o prometen entregar a cambio de bienes o servicios que se adquieren. Los costos están relacionados con la función de producción; es decir, la materia prima directa, la mano de obra directa y los cargos indirectos; asimismo, se incorporan a los inventarios de materias primas, producción en proceso y artículos terminados, y se reflejan como activo dentro del balance general. Los costos totales del producto se llevan al estado de resultados cuando y en la medida en que los productos elaborados se venden afectando el renglón de costo de artículos vendidos.

La Contaduría General de la Nación (Nación) lo considera como:

El consumo de recursos (materias primas, mano de obra, costos indirectos, etc.) que se requieren para desarrollar actividades relacionadas con la producción de bienes o la prestación de servicios. El beneficio generado por el sacrificio de estos recursos se obtendrá una vez se venda o se entregue el producto final. Según el Régimen de Contabilidad Pública, en términos generales, las entidades de gobierno general no

contabilizan costos, excepto los recursos asociados a las actividades de producción de bienes y prestación de servicios individualizables, que deben reconocerse como tal. Los costos de producción se contabilizan como parte de los inventarios sólo en aquellas empresas que fabrican bienes físicos.

La importancia de este concepto radica en que el costo, aunque es un recurso que se sacrifica, más adelante a futuro será recuperado; por lo que no se puede contar como una pérdida general o total, ya que, por medio de los ingresos generados por las ventas, este será retornado al obtener la rentabilidad que se necesita para el funcionamiento de la empresa.

De esta manera, la definición más completa y la cual se ajusta a las necesidades del trabajo es la segunda dada por García. Ya que ella afirma que el concepto se relaciona con la producción y es desde este proceso que genera beneficios o pérdidas en la empresa.

## **2.7. Gastos**

El término gasto, comúnmente está muy relacionado con las salidas de dinero; sin embargo, en contabilidad el término gasto puede apreciar otra connotación, la cual está más relacionada con la intención de obtener una ganancia que luego será resultado de una utilidad. Partiendo de esto, a continuación, se hace claridad sobre el término.

La Contaduría General de la Nación (Nación) relaciona el gasto, como:

El consumo de recursos requerido para realizar actividades de carácter administrativo, estratégico o logístico, que apoyan la producción del bien o la prestación del servicio. El sacrificio de estos recursos deberá cargarse al estado de actividad financiera, económica, social y ambiental del periodo en el cual fueron

consumidos, por lo tanto, no se relacionan con la venta de los productos o servicios. Ejemplo: El salario del personal administrativo, personal de ventas, etc. En el caso de las entidades de gobierno general, todos los recursos se contabilizan como gastos, excepto los recursos asociados a las actividades de producción de bienes y prestación de servicios individualizables, que deben reconocerse como costo.

Por su parte, (García, 2017) citado en (Bustos Quevedo, Pontón Castillo, & Hurtado Palmiro, 2019) define los gastos, así:

Decrementos en el patrimonio neto de la empresa durante el ejercicio, ya sea en forma de entradas o aumentos en el valor de los activos, o de disminución de los pasivos, siempre que no tengan su origen en aportaciones, monetarias o no, de los socios o propietarios.

Así mismo, González (2019) lo define de la siguiente manera:

Es utilizado para todas las salidas de dinero o un bien, es decir que puede ser un decremento en los beneficios económicos, que son producidos a lo largo de un periodo contable. También indica que Gastos es la acción de gastar (emplear el dinero en algo, deteriorar con el uso). En un sentido económico, se conoce como gasto a la cantidad que se gasta o se ha gastado.

El gasto es un concepto de utilidad, puesto que genera una contraprestación la cual puede ser un bien o un servicio que posteriormente se convertirá en un beneficio para quien lo hace. Por consiguiente y partiendo de las definiciones sobre gasto, el término más ajustado al trabajo de investigación, es el definido por González.

## 2.8. Presupuestos

El presupuesto es considerado como instrumento de control, esencial para la toma de decisiones, permite identificar, determinar y gestionar los recursos que se emplearán para el cumplimiento de metas planeadas, de forma que sea óptimo y eficiente.

Tomando como definición a (Macchia, 2007):

El presupuesto es la valorización económica de las cantidades obtenidas en el cómputo métrico para una determinada tarea, instalación o servicio, en forma anticipada a su ejecución.

Según (Ruiz), este señala que:

Los presupuestos en especial son los pronósticos relacionados con el manejo del efectivo, son importantes para prevenir situaciones de insolvencia, proceder a la evaluación científica de empresas, resolver a tiempo problemas de iliquidez y evaluar cualquier inversión. A su vez, la utilización del presupuesto en materia de control de gastos, destina los recursos y a aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado.

El presupuesto como concepto, según Rodríguez (2013), citado por (Pérez & Héctor , 2015) puede ser abordado desde tres diferentes perspectivas: económica, jurídica y política.

Desde la óptica económica, funciona como un instrumento de racionalización en la asignación de recursos y como principal herramienta de planeación de la política económica. Desde un enfoque jurídico, se entiende que adquiere la forma de ley al ser un documento autorizado por el Poder Legislativo, quien establece los límites de

gasto del Ejecutivo durante el año fiscal. Señala, “el presupuesto se convierte en una autorización normativa que obliga al Ejecutivo a realizar únicamente los gastos en él previstos”. Y, finalmente, desde un abordaje político, el presupuesto se entiende como programa de acción anual que direccionará el quehacer gubernamental. Es a través de este que se conocen las prioridades de un gobierno.

Este concepto se considera indispensable para la ejecución de toda planificación, por lo cual la definición más acertada es la del autor Rodríguez, quien contempla todos los ámbitos bajo los cuales debe ser considerado el presupuesto, permitiendo prever y tomar las mejores decisiones, optimizar de los recursos empleados, para así alcanzar el cumplimiento de las metas trazadas.

## CAPÍTULO III

### MARCO TEORICO

#### 3. Marco Teórico

Habiendo definido los anteriores conceptos esenciales del proyecto se procede ampliar las características que estos tienen y la forma como se relacionan para poder generar una proyección de los costos y gastos.

Para iniciar, se contextualiza que es una proyección de costos y gastos; se conoce como la integración de un conjunto de presupuestos, es decir, un supuesto de lo que espera que suceda a nivel financiero de una empresa.

##### 3.1. Sistemas de costos

Según (Polimeni, Fabozzi, Adelberg, & Kole, 2001) citado de (Pequiven) define sistema de costos como:

Es la recolección organizada de datos de costos mediante de un conjunto de procedimientos o clasificaciones de costos, donde se agrupan los gastos de producción en varias categorías con el fin de satisfacer las necesidades de la administración.

El profesor Ortega define Sistema de costeo como:

El conjunto de procedimientos, técnicas, registros e informes estructurados sobre la base de la teoría de la partida doble y otros principios técnicos, que tienen por objeto

la determinación de los costos unitarios de producción y el control de las operaciones fabriles efectuadas. (Ortega, 1990: 115), citado de (López, 2012).

El profesor Hargadon define sistema de costo como una “serie de normas y procedimientos contables que permiten determinar los costos unitarios de los productos fabricados, la planeación y control de los costos de producción y la toma de decisiones”. (Hargadon,1996:13) Citados de (López, 2012).

Teniendo en cuenta las citas anteriores, el sistema de costos vincula los procesos que se realicen de costos en una empresa, a fin de determinar las operaciones que estos conllevan y poder utilizarlo en un control administrativo y contable.

### **3.2. Sistema**

Según Catacora, (1996, p.25) citado (Pequiven) el sistema es un conjunto de elementos o componentes que se caracteriza por ciertos atributos identificables que tiene relación entre si y que funciona para lograr un fin común. Por su parte para Murdick (1998, p.33), lo define como un conjunto de elementos organizados que se encuentran en interacción, que buscan algunas metas comunes, operando para ellos sobre datos e información sobre energía o materia prima u organismos.

Puede decirse entonces, que un sistema integra ciertos elementos que se relacionan y a su vez interactúan a fin de poder lograr entre ellos un objetivo establecido. También es el conjunto de procesos que sirven para encontrar la solución y/o alcanzar un objetivo específico.

### 3.3. Costos

El costo es para (Cardenas, 2016) la suma de las inversiones que se han efectuado en los elementos que concurren en la producción y venta de un artículo o desarrollo de una función.

Los costos son necesarios para que las empresas conozcan el costo real de su sistema de producción para que así puedan tomar decisiones más ajustada a la realidad del negocio.

El costo determina el valor de un producto terminado para la venta.

El costo dentro de una organización maneja diferentes tipos de clasificaciones, las más comunes son, los costos de producción, costos directos e indirectos.

Según (Raffino, 2020) los costos de producción están relacionados con aquellos gastos necesarios que se requieren para la elaboración de un producto, también se podría decir que son los costos operativos y se clasifican en tres variables distintas, que son, la mano de obra directa, la materia prima y los costos indirectos de fabricación.

Mano de obra directa (**MOD**), es el conjunto de gastos que involucra contratar empleados y esto conlleva a tener salarios, prestaciones, obligaciones contractuales y sindicales, entre otros, que al final se puede identificar o cuantificar con los productos terminados.

Materia prima directa (**MPD**), es el conjunto de materiales que serán sometidos a transformación durante el proceso productivo y que pueden ser identificados o identificados plenamente con los productos terminados.

Costos Indirectos de Fabricación (**CIF**), también conocidos como gastos indirectos, son aquel conjunto de costos que, aunque intervienen en el proceso productivo, no pueden cuantificar o identificarse plenamente con la elaboración de partidas contables específicas.

Los costos directos se dividen en:

- Materiales directos, costos de materias primas y partes comerciales integradas al producto.
- Mano de obra directa, costo del personal que interviene directamente en la elaboración del producto.

Costos indirectos, son los que participan en el proceso de producción y transformación, con la excepción de materiales directos y mano de obra directa.

### 3.4. Clasificación de los Sistemas de costos

Según (Polimeni, Fabozzi, Adelberg, & Kole, 2001) existen cuatro sistemas de costos tradicionales, tal y como se mencionan a continuación:

- **Sistema de costos por órdenes específicas o producción:** Se utiliza para satisfacer los pedidos significativos de la clientela, o para aumentar el nivel de existencia del almacena de la empresa, los cuales de esta forma resultan controlados separadamente. Al efecto, se emite una orden de fabricación numerada, por una cierta cantidad de unidades productos, a dicha orden de fabricación, se le va haciendo los cargos respectivos por conceptos de materiales, de mano de obra y gastos de fabricación, hasta que se terminen de procesar el lote solicitado en dicha orden de producción.
- **Sistemas de costos por procesos, periodo o departamentos:** Dentro de este marco, (Polimeni, Fabozzi, Adelberg, & Kole, 2001) afirma que el costo por procesos es un sistema de acumulación de costos de producción por

departamento o centros de costos. Un departamento, es una división funcional principal, en una fábrica donde se realizan procesos de manufactura relacionados. Cuando dos o más procesos se ejecutan en un departamento, puede ser conveniente dividir la unidad departamental en centros de costos. A cada proceso se le asigna un centro de costos, y los costos se acumulan por centros de costos en lugar de por departamentos. Los departamentos o los centros de costos, son responsables por los costos incurridos dentro de su área; los supervisores de producción deben reportar a la gerencia de un nivel intermedio por los costos incurridos, elaborando periódicamente un informe del costo de producción.

- **Sistema de costos mixtos:** En este sentido, (Polimeni, Fabozzi, Adelberg, & Kole, 2001), define el sistema de contabilidad de costos mixtos, los costos de producción se determinan por órdenes de producción y por periodos, al mismo tiempo. Se puede utilizar en aquellas empresas que tienen suscrito contratos de abastecimiento a largo plazo, con el compromiso de efectuar entregas parciales de sus producciones a un ritmo de trato sucesivo.
- **Sistema de costos estándar:** Dentro de este marco, (Polimeni, Fabozzi, Adelberg, & Kole, 2001), establece que los costos estándares representan los costos planeados de un producto y con frecuencia se establecen antes del inicio de la producción. En consecuencia, el establecimiento de estándares proporciona a la Gerencia metas por alcanzar y bases para comparar con los resultados reales.

La implementación de estos sistemas de costos es importante para la empresa en sus diferentes áreas administrativas, económicas y contable; para que cada una de ellas tenga claridad sobre los sistemas de costos que existen y las diversas bases y metodologías que se pueden aplicar.

### **3.5. Gastos**

De acuerdo a lo establecido por Cuervo y Osorio (2007, p. 10) los gastos son “las erogaciones por parte de la empresa destinadas a mantener la administración de las mismas. Estas erogaciones pueden ser: sueldos administrativos, comisiones por ventas, depreciaciones de los activos, servicios públicos, entre otros”.

Un gasto es un desembolso que se produce en una empresa como consecuencia de una salida de dinero. Por ello es que afecta en el patrimonio neto de la empresa, porque es un consumo que afecta directamente a la pérdida de los beneficios o la reducción de los mismos. (Gascó, 2019).

Los gastos son, por tanto, egresos en los que se incurre para realizar un determinado proceso y de los cuales no hay una recuperación de los mismos. Por eso se hace importante el control de estos, como una estrategia para lograr mayores beneficios y evitar gastos innecesarios.

#### **Tipos de Gastos**

Existen varios tipos de gastos, para (MORO, 2010) los gastos de una empresa se pueden dividir entre:

Gastos variables, gastos fijos y gastos marginales y también se debe tener en cuenta los gastos directos y los gastos indirectos. Finalmente, existen gastos en efectivo y los

gastos que impactan el beneficio, pero no implican un desembolso por parte de la empresa.

Cada uno de los gastos corresponden a las necesidades de las empresas como consecuencia directa de la actividad que realiza. Por ello, los gastos se agrupan de tal manera que representan los cargos operativos y financieros en que incurre una empresa en el normal desarrollo de su actividad.

### **3.6. Planeación y Proyección financiera**

Según (Correa Garcia, Ramirez Bedoya, & Castaño Rios, 2010) entendida como una herramienta empresarial que permite la visualización del proyecto empresarial bajo un enfoque global, teniendo en cuenta los diferentes escenarios en donde puede incursionar y los distintos factores que lo impactan.

Como lo indica Correa, la planeación es de suma importancia, debido a que busca tener un panorama a futuro, con el objetivo de cumplir con los propósitos de la compañía y estar preparados para los cambios financieros que se presenten por los diferentes componentes que afecten los costos.

#### **Planeación.**

También se puede decir que la planeación según (Amaya, 2005) es una metodología basada en la creación de historias posibles acerca del futuro y usada también ampliamente y desde hace mucho tiempo por los militares.

Como se menciona en el párrafo anterior, la planeación sirve para controlar el futuro o predecirlo, siempre y cuando se tenga los valores necesarios para el cálculo.

#### **Planeación por escenarios**

De acuerdo a (Amaya, 2005), la planeación por escenarios se concibe como una metodología estructurada para pensar acerca del entorno en el que las empresas operarán en el futuro y la forma, que, en consecuencia, esas organizaciones tendrán que tomar.

Como se describe, es la forma de tener diferentes escenarios que las organizaciones pueden tener de acuerdo a sus costos y gastos actuales e históricos, con esta información se pueden crear múltiples escenarios que ayudan a la toma de decisiones.

**Figura 1. Planeación por escenarios**



Tomado de, (Amaya, 2005)

### 3.7. Las proyecciones de escenarios valorados

Está relacionado con la planeación y creación de estrategias a nivel financiero y este término ha generado mucha confusión en el tiempo, debido a que tiene diferentes significados o

conceptos, pero todo relacionado a un mismo objetivo o trasfondo de pensar en el futuro por medio de números.

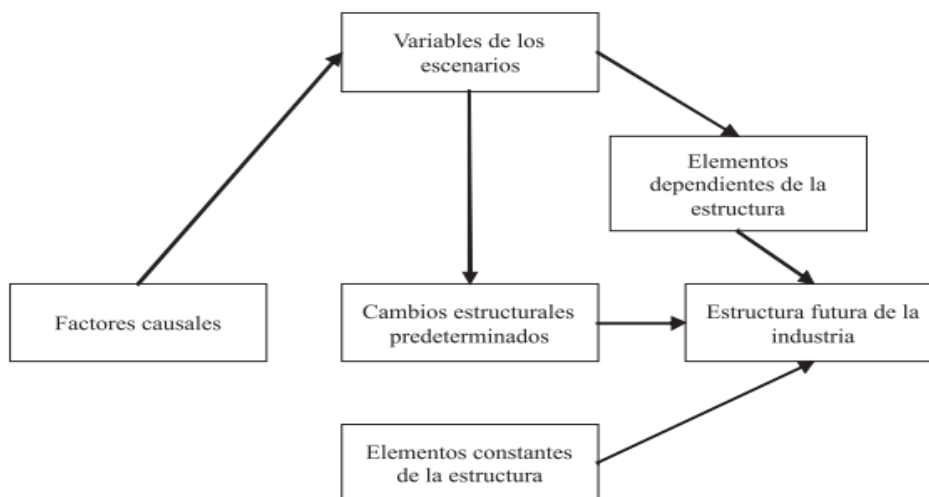
Desde sus inicios, para la planeación por escenarios se han desarrollado diversas metodologías catalogadas en tres grandes escuelas: la lógica e intuitiva, la prospectiva y de tendencia probabilística.

La primera de ellas propuesta por Herman Kahn en 1967 y fue citada por (Vergara Schmalbach, Fontalvo Herrera, & Maza Ávila, SIEP, 2019) se caracterizaba por ser un esquema totalmente cualitativo basado más en la intuición y juicios de valor, que en un soporte científico.

El primero en elaborar una metodología procedimental basada en una serie de pasos bien estructurados fue Peter Wack, donde admite métodos cualitativos - basado en la concepción de Kahn - y de tipo cuantitativos.

(Vergara Schmalbach, Fontalvo Herrera, & Maza Ávila, Revisión de conceptos y propuestas metodológicas, 2010) cita a Michel Porter que agrega el término “industry scenarios”, aceptando que construir escenarios centrados en el sector industrial (bajo un enfoque macroeconómico) equivale a prever cómo será el mundo en el futuro. En la figura 1 se puede observar el esquema del modelo propuesto por Porter. Esta afirmación es criticada por Wack al limitar los escenarios a una sola área, perdiendo dimensiones claves.

**Figura 2. Modelo Propuesto por Porter. Las proyecciones de escenarios valorados**



**Tomado de,** (Vergara Schmalbach, Fontalvo Herrera, & Maza Ávila, SIEP, 2019)

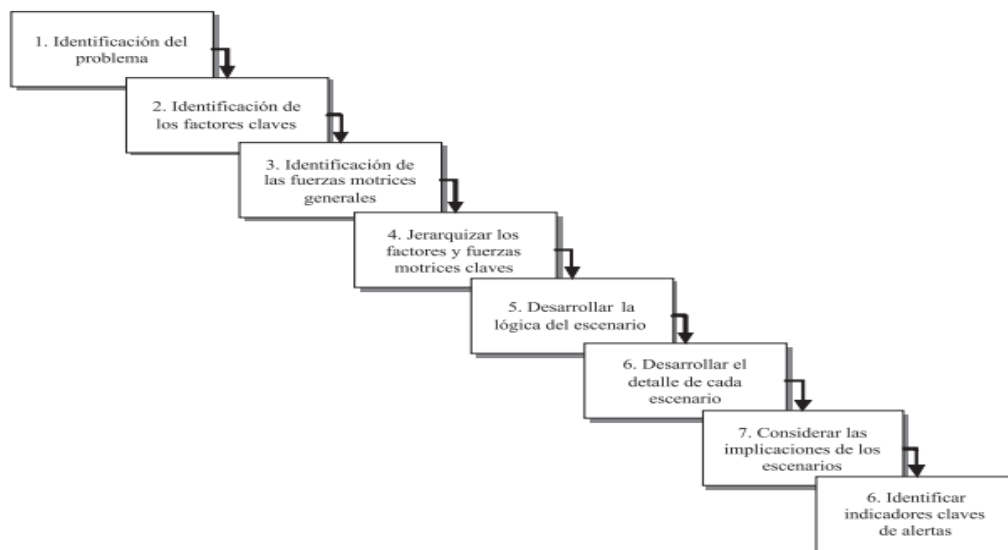
Las metodologías para la proyección o planeación financiera por escenarios han ido evolucionando con el tiempo, integrando la toma de decisiones y estrategias para aprovechar mejor los recursos.

Por esta razón se debe resaltar el modelo propuesto por Peter Schwartz citado por (Vergara Schmalbach, Fontalvo Herrera, & Maza Ávila, SIEP, 2019), del cual dependen otros modelos posteriores, quien define una metodología robusta de ocho pasos, como se puede observar en la figura 2. Las características se pueden resumir en:

- Definir una pregunta común
- Reflejar en sesgos individuales y supuestos

- Participar en una investigación amplia y creativa
- Pensar críticamente acerca de los factores importantes
- Analizar las implicaciones de las decisiones en futuros múltiples
- Desarrollar un análisis compartido y un plan de acción sobre los futuros posibles

**Figura 3 Modelo de 8 pasos propuesto por Peter Schwaetz. Las proyecciones de escenarios valorados**



Fuente: Dennis List (2007). Traducción al español realizada por los autores

**Tomada de** (Vergara Schmalbach, Fontalvo Herrera, & Maza Ávila, SIEP, 2019)

En 1992, la escuela prospectiva representada por Michael Godet, citado por (Vergara Schmalbach, Fontalvo Herrera, & Maza Ávila, Revisión de conceptos y propuestas metodológicas, 2010) propone que los escenarios pueden servir no solo para predecir un futuro, sino como orientación para construir un futuro idealizado, integrándose como herramienta en los estudios prospectivos estratégicos.

## CAPÍTULO IV

### MARCO LEGAL

#### 4. Marco Legal

La microempresa Arepas Ventura dedicada a la producción y distribución de arepas se rige según las disposiciones contenidas en los presentes artículos, convenios, leyes y decretos.

##### 4.1. Legislación sanitaria producción

Con el fin de obtener los registros legales para la producción de alimentos y su distribución se toma como referencia la normatividad vigente:

Para la (Manipulación de Alimentos Colombia) en Colombia existen varios decretos y leyes que lo rigen, tales como: Decreto 3075 de 1997. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos.

##### 4.2. Norma técnica sectorial colombiana NTS-USNA 007.

Algunos requisitos sanitarios para los manipuladores de alimentos: Todo manipulador de alimentos para desarrollar sus funciones debe recibir capacitación básica en materia de higiene de los alimentos y cursar otras capacitaciones de acuerdo con la periodicidad establecida por las autoridades sanitarias en las normas legales vigentes. Todo manipulador de alimentos debe practicar exámenes médicos especiales: Frotis de garganta con cultivo,

KOH de uñas (para detectar hongos), coprocultivo y examen de piel antes de su ingreso al establecimiento de la industria gastronómica y de acuerdo con las normas legales vigentes.

#### **4.3. Ley 9 de 1979**

El Código Sanitario Nacional por cuanto dicta medidas sobre las condiciones sanitarias básicas para la protección en el medio ambiente, suministro de agua, saneamiento de edificaciones, alimentos, droga, medicamentos, cosméticos, vigilancia y control epidemiológico, prevención y control de desastres, derechos de los habitantes respecto a la salud.

#### **4.4. La ley 905 de 2004**

Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

#### **Artículo 126 del Decreto – Ley 019 de 2012, Notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario**

PARÁGRAFO 3. El INVIMA contará con un sistema de información que fortalezca las acciones de inspección, vigilancia y control, que de manera conjunta ejerzan las autoridades sanitarias competentes, que además deberá permitir a los solicitantes formular, adelantar y hacer seguimiento a sus trámites a través de medio electrónicos dentro de los seis (6) meses siguientes a la fecha vigencia de este decreto.

**Resolución 2674 de 2013 (julio 22) por la cual se reglamenta el artículo 126 del decreto-ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. La (FUNCION PÚBLICA, 2018)**

Establece los requisitos y condiciones bajo las cuales el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima), como autoridad sanitaria del orden nacional, deberá expedir los registros, permisos o notificaciones sanitarias. Que la presente resolución fue notificada a la Organización Mundial del Comercio (OMC), mediante los documentos identificados con las signaturas G/SPS/N/COL/249 y G/TBT/N/COL/191 del 19 y 20 de marzo de 2013.

### **Resolución 5109 de 2005**

Reglamento Técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado para alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano, expedido por el Ministerio de Protección Social y publicado en el Diario Oficial 46150 de enero 13 de 2006.

#### **4.5. Normatividad relacionada con costos**

Los costos en la normatividad colombiana se pueden analizar a partir de la Constitución Política de Colombia de 1991, así:

Artículo 338. “En tiempo de Paz, solamente el Congreso, las asambleas departamentales y los concejos distritales y municipales podrán imponer contribuciones fiscales o parafiscales. La ley, las ordenanzas y los acuerdos deben fijar, directamente, los sujetos activos y pasivos, los hechos y las bases gravables, y las tarifas de los impuestos.

La ley, las ordenanzas y los acuerdos pueden permitir que las autoridades fijen la tarifa de las tasas y contribuciones que cobren a los contribuyentes, como recuperación de los costos de los servicios que les presten o participación en los

beneficios que les proporcionen; pero el sistema y el método para definir tales costos y beneficios, y la forma de hacer su reparto, deben ser fijados por la ley, las ordenanzas o los acuerdos”.

Artículo 367. “La ley fijará las competencias y responsabilidades relativas a la prestación de los servicios públicos domiciliarios, su cobertura, calidad y financiación, y el régimen tarifario que tendrá en cuenta además de los criterios de costos, los de solidaridad y redistribución de ingresos”.

#### **4.6. La Ley 174 de 1994**

Establece que todos los contribuyentes obligados a presentar su declaración tributaria firmada por revisor fiscal o contador público, deben utilizar el sistema de inventario permanente u otro de reconocido valor técnico autorizado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –DIAN-. Esta norma implícitamente obliga a la implantación de un sistema de costos para aquellas empresas que manufacturen productos o comercialicen bienes, ya que se deben contabilizar los costos de cada venta al momento de realizarla.

La Contaduría General de la Nación no ha emitido normatividad específica relacionada con un sistema de costos en particular, pero ha desarrollado en el Régimen de Contabilidad Pública las normas técnicas relativas a las cuentas de actividad financiera, económica, social y ambiental, y retomó en el nuevo Plan General de Contabilidad Pública adoptado mediante la Resolución 355 de 2007, en el numeral 9.1.4.4., las normas técnicas de los costos de producción, las cuales contemplan el establecimiento de un sistema de costos para las entidades públicas que presten servicios individualizables o que produzcan bienes, ya sea que

estén destinados para la venta, se suministren de manera gratuita o a precios económicamente no significativos. En este sentido no se ha exigido ninguna metodología, sino que se ha otorgado a las entidades total libertad para utilizarlas, tal como se plantea en el párrafo 298 del nuevo Plan General de Contabilidad Pública:

298. “Los diferentes conceptos que conforman el costo de producción deben reconocerse por el costo histórico. Para la determinación y registro deben implementarse sistemas de acumulación ajustados a la naturaleza del proceso productivo, bien sea por órdenes específicas, procesos o actividades, empleando metodologías reconocidas técnicamente como costeo global, directo o marginal, o costeo basado en actividades, entre otras, que permitan satisfacer las necesidades de información de la entidad contable pública. Dicho sistema puede operar sobre bases históricas o predeterminadas ya sean éstas estimadas o estándar, siempre que la entidad contable pública esté en capacidad de calcular, de manera técnica, los costos de producción con anterioridad a su ocurrencia”.

#### **4.7. Normatividad internacional en costos para el sector privado**

Dentro del marco contable colombiano se ha optado por implementar las NIC con el fin de responder a las necesidades de información útil y comprensible para la toma de decisiones y la generación de información en un contexto globalizado.

El Consejo Técnico de la Contaduría Pública (CTCP) en su Direccionamiento Estratégico de Convergencia de 2012, define como estándares contables a las NIC y NIIF, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB por sus siglas en inglés), así como

la Guía de Contabilidad y de Reporte Financiero para Empresas de Tamaño Pequeño y Mediano, entre otras, emitida por el Grupo de Trabajo Intergubernamental de Expertos en Estándares Internacionales de Contabilidad y de Reporte (ISAR por sus siglas en inglés) (Consejo Técnico de la Contaduría Pública, 2012).

Si bien dichos estándares están orientados principalmente a satisfacer las necesidades de información de los acreedores e inversionistas, no por ello se puede desconocer el impacto que tiene en los llamados usuarios internos de las organizaciones. En este sentido, cuando se habla de costos es necesario identificar el reconocimiento que se le da a este elemento de los estados financieros en el marco de la nueva normatividad. La siguiente tabla tiene como propósito identificar la forma como desde las NIC y las NIIF se aborda el tema de costos.

**Tabla 1. Costos en las NIC y NIIF**

TABLA 1. Costos en las NIC y NIIF	
NORMA	MENCIÓN EN EL TEMA DE COSTOS
<b>NIC 1</b> Presentación de estados financieros	Establece que para la revelación de la información se debe presentar un desglose de los gastos, utilizando la clasificación basada en la naturaleza o función de los mismos dentro de la empresa; cualquiera de las opciones será de libre escogencia dependiendo de la entidad y tipo de actividad.
<b>NIC 2</b> Inventarios	Identifica los procedimientos que se realizan al momento de calcular el costo de un inventario tales como: evaluar el costo histórico o de realización, donde el menor valor es el que se tiene en cuenta; las técnicas de medición y fórmulas de costo planteadas por la norma para llevar los inventarios son la identificación específica, promedio y PEPS; la diferencia entre el precio de adquisición y lo que realmente se debe cancelar, se reconoce como gasto por intereses a lo largo del periodo de financiación y no se contemplan provisiones por obsolescencia de inventarios, estos hechos económicos se llevan como un gasto.
<b>NIC 16</b> Propiedad planta y equipo	Establece los elementos para realizar el cálculo de los costos en una propiedad, planta y equipo tales como: precio de compra (incluidos aranceles de importación e impuestos indirectos no recuperables); costos relacionados con la puesta en servicio del activo; se deducirá cualquier eventual descuento o rebaja del precio y costos de desmantelamiento, remoción y restauración.
<b>NIC 23</b> Costos por préstamos	Determina la forma de contabilizar los costos por préstamos, los cuales pueden ser intereses, cargas financieras a los arrendamientos y diferencias de cambio en préstamos de moneda extranjera que deben llevarse directamente como gasto en el periodo en los que se haya incurrido y los que se deben considerar como mayor valor de los productos o servicios. Estos se capitalizarán siempre y cuando representen beneficios económicos futuros.
<b>NIIF 8</b> Segmentos de operación	Establece que las entidades deben revelar información que permita que los usuarios de los estados financieros evalúen la naturaleza y los efectos de las actividades de negocio que desarrollan y los entornos económicos en los que operan; además, define las actividades de negocio de las que se puede obtener un ingreso o generar un gasto, con el fin de que las organizaciones conozcan los procesos relevantes y suministren la información necesaria.
<b>NIIF13</b> Edición del valor razonable	Define que los costos de compra, transformación y otros deben incluirse en los costos del inventario; de igual manera, determina los costos indirectos fijos como aquellos que permanecen constantes en los procesos sin importar el volumen de la producción. Dentro de estos incluye la depreciación y el mantenimiento de los edificios y equipos de la fábrica y los costos indirectos variables. Además, especifica la relevancia de calcular un valor razonable en la determinación de los costos de inventarios, ya que permite ser más objetiva en el momento de determinar qué operaciones se deben tener en cuenta para el cálculo de los costos.

Tomado de (Diaz Barreto, Diaz Guevara, & Cárdenas Mora, 2016)

#### 4.8. Marco técnico normativo de información financiera para las microempresas

Origen de la Norma de Información Financiera (NIF) para las microempresas. El Gobierno Colombiano mediante la Ley 1314 de 2009, determinó efectuar la convergencia de las normas contables, de información y de aseguramiento de la información, hacia estándares internacionales de mayor aplicación a nivel mundial. A través de esta ley, se estableció que todas las personas naturales y jurídicas del sector privado, con o sin ánimo de lucro, obligadas a llevar contabilidad, deben efectuar este proceso de convergencia, en forma obligatoria.

Para tal efecto en los decretos reglamentarios de la Ley 1314 de 2009, citados en la tabla 1, dichas personas fueron clasificadas en tres grupos y a cada grupo se le determinó el marco técnico normativo de información financiera aplicable.

**Tabla 2. Grupos, Marco técnico normativo de información financiera y Decretos reglamentarios**

Grupo	Marco técnico normativo de información financiera aplicable	Decretos reglamentarios
1	Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), comúnmente denominadas "NIIF plenas".	Decreto 2784 de 2012
2	Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para las Pymes.	Decreto 3022 de 2013
3	Norma de Información Financiera (NIF) para las Microempresas	Decreto 2706 de 2012

*Fuente: Elaboración propia, año 2019, basada en los citados decretos.*

Tomado de, (Ramírez Echeverry:, 2020)

#### 4.9. Normatividad relacionada con gastos

**NIIF Reconocimiento gastos preoperativos:** Las erogaciones correspondientes a gastos de nómina no podrán activarse por lo que se cargarán directamente al estado de resultados del período.

Norma Internacional de Contabilidad 19, Beneficios a los Empleados, En abril de 2001 el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (Consejo) adoptó la NIC 19 Beneficios a los Empleados. En el mismo orden de ideas los principios de contabilidad de aceptación general indican que el reconocimiento, medición y revelaciones de los beneficios a los empleados deben estar regulados por la Norma Internacional de Contabilidad NIC-19 y/o Sección 28 de las PYMES: Retribución o beneficios a los trabajadores.

Partiendo de la definición de la norma, define Beneficios a los empleados a todas las formas de contraprestación concedidas por una entidad a cambio de los servicios prestados por los empleados o por indemnizaciones por cese.

Toda empresa necesita a las personas para cumplir con su objeto social, debido a que ejecutan las actividades laborales asignadas según la capacidad y conocimiento de cada empleado, logrando la entidad el éxito en su negocio y la obtención de sus objetivos trazados. Por esta razón las compañías reconocen beneficios a los trabajadores por su esfuerzo y dedicación. El congreso de Colombia decretó el 13 de julio de 2009 la ley 1314, que regula los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia.

Tomando como referencia la NIC 19, los beneficios a los empleados a corto plazo, que se esperan liquidar totalmente antes de los doce meses posteriores al final del periodo anual sobre el que se informa en el que los empleados presten los servicios relacionados: sueldos, salarios y aportaciones a la seguridad social. Deberán reconocerse como un pasivo (gasto acumulado o devengado).

## CAPÍTULO V

### METODOLOGÍA

#### 5. Tipo o Enfoque

Este proyecto se fundamenta en el enfoque de la investigación mixta. Esta investigación estará basada en contextualizar el problema de investigación partiendo del análisis de la realidad de la microempresa, para lo cual se tendrá en cuenta procesos probatorios que por medio de entrevistas y la observación directa se busca ser lo más objetivo posible, centrándose en los datos que realmente afectan directamente la investigación; a su vez que, evalúa el desarrollo natural de los sucesos, no hay manipulación sobre ellos. Adicional busca recopilar información y analizar datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis y presupuestos.

Se ubicó en este enfoque porque se busca conocer los diferentes escenarios de gastos y costos con relación a los cambios en el gasto frente a la venta de arepas y las consecuencias en la contabilidad y adicionalmente la parte cualitativa busca ser más objetivo en la toma de decisiones con respecto a los resultados generados en los escenarios.

#### 5.1. Diseño

El diseño de la investigación está basado en un estudio de caso.

Villareal y Landeta, 2007, citado en (Jimenez Chavez, 2012), es uno de los métodos más apropiados para aprender la realidad de una situación, en los que se requiere explicar relaciones causales complejas, realizar descripciones de perfil detallado, generar teorías o aceptar posturas teóricas exploratorias o explicativas, analizar

procesos de cambio longitudinales y estudiar un fenómeno que sea, esencialmente, ambiguo, complejo e incierto.

Partiendo de que la Microempresa no cuenta con un sistema para proyectar los costos y gastos de la producción de las arepas, por lo cual se implementará una herramienta administrativa, y con ella se pretende estudiar la efectividad de la herramienta para realizar dichas proyecciones. Y es un diseño de Investigación-Acción porque por medio de la observación del problema, el equipo investigador lo analiza e interpreta a través de métodos para implementar la mejora del proceso.

Este trabajo o herramienta, busca dar una visión general a futuro de cómo serán los gastos y costos frente a una venta proyectada a corto o largo plazo y esto ayudará a tomar decisiones que mejores resultados financieros y productivos.

## **5.2. Alcance**

El alcance de la investigación se enfoca en un estudio descriptivo y documental. El cual es definido por:

(Veiga de Cabo, De la Fuente Díez, & Zimmermann Verdejo, 2008) En los estudios descriptivos, el investigador se limita a medir la presencia, características o distribución de un fenómeno en una población en un momento de corte en el tiempo, tal sería el caso de estudios que describen la presencia de un determinado factor ambiental, una determinada enfermedad, mortalidad en la población, etc., pero siempre referido a un momento concreto y sobre todo, limitándose a describir uno o varios fenómenos sin intención de establecer relaciones causales con otros factores.

Por tanto, la principal característica de los estudios descriptivos es que se limitan simplemente a dibujar el fenómeno estudiado, sin pretender establecer ninguna relación causal en el tiempo con ningún otro fenómeno, para lo que necesitaríamos recurrir a un estudio analítico. La primera finalidad de estos estudios, como bien indica su nombre, es describir la frecuencia y las características más importantes de un problema de salud en una población. Su segunda función es proporcionar datos sobre los que basar hipótesis razonables.

Este facilita la recolección y familiarización de la información requerida en la microempresa Arepas Venturas, para conocer el funcionamiento en sus diferentes procesos administrativos con el fin de identificar plenamente las actividades que se ejecutan; a través de un estudio más focalizado de las variables de costos y gastos en que se incurren en la producción de las arepas, su distribución y logística. Al identificar previamente las falencias del proceso, se lleva a cabo la elaboración de la herramienta administrativa para la proyección de costos y gastos; y así mismo, se pretende que al desarrollar esta herramienta sea fundamental para la toma de decisiones y sea útil para llevar un buen control de la información.

### **5.3. Población**

La Microempresa Arepas Ventura cuenta actualmente con 5 trabajadores fijos y 2 rotativos dependiendo de la demanda que tenga el producto, de los cuales 2 son hombres y 3 son mujeres; y está conformada jerárquicamente por el administrador y los operativos. La mayoría de estos trabajadores viven cerca de la microempresa, en los barrios aledaños a Manrique Oriental, son personas con bajos niveles de estudio y pocas oportunidades de conseguir empleos en grandes empresas nacionales, la mayoría de ellos son cabeza de

familias. La microempresa se destaca por tener un ambiente laboral muy sano y armonioso, todos sus trabajadores son muy ordenados en sus labores y hay una muy buena comunicación y compañerismo entre ellos.

#### **5.4. Muestra**

La muestra que se tomará para la realización de este trabajo de investigación, es la no probabilística. Con esta muestra, lo que se pretende es dar a conocer que el administrador es la persona encargada del proceso contable dentro de la microempresa y que es por medio de él que se analizará el comportamiento y las características de los costos y gastos del proceso productivo y logístico de las arepas.

#### **5.5. Métodos o instrumentos de recolección de información**

El instrumento principal para la recolección de la información será la entrevista estructurada y a través de una herramienta financiera en Excel.

Por medio entrevista estructurada, se harán preguntas específicas relacionadas con los costos y gastos del proceso productivo y logístico de las arepas, a fin de ir recolectado la información más importante y precisa que permita al equipo investigador realizar la herramienta en Excel y ajustarla a la necesidad de la microempresa.

En relación a esto, se tendrá como segundo instrumento el procesamiento de la información por medio de una herramienta financiera en Excel, la cual permitirá tener una visión de cómo está la empresa en términos económicos y cuál es la capacidad que tiene de afrontar las necesidades que el mercado le brinda. y como último instrumento, se hará una lista de chequeo de los conceptos claves que serán la base para la realización de la herramienta en

Excel, permitiendo así tener mayor control y hacer una recolección de los datos ordenadamente.

## **5.6. Procedimiento o fase de la investigación**

**5.6.1. Diagnóstico de la empresa:** Se realizará una visita a la microempresa Arepas Ventura, con el fin de conocer sus instalaciones, recursos físicos y personal que labora en ésta, con el propósito de indagar y percibir sus procesos de recolección de información contable, que ayude a tener una visión y descubrir el actual panorama que presenta la microempresa.

**5.6.2. Entrevista estructurada:** Se pretende realizar el acercamiento con el administrador de la microempresa Arepas Ventura, para la aplicación de la entrevista estructurada, en la cual se realiza una serie de preguntas específicas respecto al planteamiento del problema, relacionado con los costos y gastos del proceso productivo y logístico de las arepas, que facilite la recolección de los datos más importantes y precisos, con el objetivo de identificar los planes a nivel administrativo, para establecer las oportunidades de mejora facilitando el acercamiento a la información.

**5.6.3. Recolección de la información:** La información para el desarrollo de la herramienta en Excel, se recolectará mediante la información que el gerente tiene recolectada a lo largo de la existencia de la microempresa, donde se extraerá la información relacionada a los gastos y costos para la producción y distribución de los productos terminados, cuando se habla de todos los gastos y costos, se refiere a todos los recursos utilizados para poder producir, tales como,

nomina (periodicidad, sueldo, prestaciones sociales), costo materiales (sean directos o indirectos), pagos de servicios públicos, consumo de combustible (Gasto logístico), gastos de mantenimientos (Maquinaria, equipos de transporte y locativos), entre otros.

**5.6.4. Revisión detallada de la información recolectada:** Realizar la revisión de la información recolectada y suministrada en la entrevista, para conocer los procesos productivos y administrativos del negocio, donde se evidencian los datos contables a fin de establecer los costos y gastos necesarios para llevar a cabo la herramienta en Excel

**5.6.5. Diseñar la herramienta administrativa en Excel:** Esta fase es una de las más importantes, porque en ella se materializará el paso a paso de lo que se realizará en la herramienta.

- Inicialmente se debe de recolectar toda la información contable que se tiene de la microempresa, como son los pagos de nómina, proveedores, servicios públicos, impuestos, fletes y todo lo relacionado con el proceso productivo y esta información se debe de llevar en bases de datos en Excel
- Segundo, es tomar toda la información recolectada históricamente y se comienza a organizar por categorías, para empezar a tener un valor histórico por categoría y en un determinado tiempo y eso sirve para conocer cómo ha evolucionado con el tiempo dichos gastos o costos.
- Tercero, se debe de generar un rubro único por categoría, para lograr esto, se debe tomar los gastos o costos históricos separados por categorías y se genera

un valor promedio actual, (Data maestras) la cual servirá para generar los cálculos de las proyecciones de cada categoría, que dependan de alguna variable que sea susceptible al cambio.

- Cuarto, después de tener los valores promedios por categoría de los costos y gastos asociados a la producción y distribución, se genera las variables que se van a trabajar dentro de la herramienta, con el fin de poder modificarlas de acuerdo a lo investigado en el mercado, para entender un poco mejor, es identificar una variable relevante, que al modificarla me indique cuanto se va a gastar en la producción y distribución de las arepas; un ejemplo en indicar que se debe elaborar 100 paquetes de arepas (Dato de entrada-variable), la herramienta está diseñada para que indique cuanto se va a gastar o cual será el costo de producir 100 paquetes de arepas en sus diferentes categorías (nomina, servicios públicos, fletes, materia prima, entre otros).
- Quinta y última, en esta fase la herramienta generará los costos o gastos proyectados para la elaboración y distribución de los productos terminados (arepas) y con esta información se logra tomar mejores decisiones a la hora de producir y hasta mejorar el proceso productivo.

**5.6.6. Aplicación y enseñanza del manejo de la herramienta:** Las enseñanzas que deja la herramienta se consideran de alto valor, porque de ahí dependerá la proyección a futuro de los costos y gastos de la producción y distribución de las arepas, adicionalmente, es una herramienta que no solo le servirá a la microempresa Arepas Ventura, sino también a todas las empresas de esta

categoría, solo dependerá del volumen de producción que estén las demás empresas en producir.

CAPITULO VI

UNIDAD DE ANALISIS Y RESULTADOS

Determinación de instrumentos de recolección de la información

**Tabla 3. Unidad de Análisis**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Categoría / Unidades de Análisis	Indicadores	Instrumentos
Elaborar una herramienta administrativa en Excel para la proyección de costos y gastos de la microempresa Arepas Ventura.	Identificar las actividades generadoras de costos y gastos en la microempresa Arepas Ventura.	Actividades generadoras de costos y gastos en la microempresa.	Revisión teórica de las actividades generadoras de costos y gastos en la microempresa.	Lista de chequeo.
	Diseñar el proceso de la producción de arepas orientado desde la administración, la operación y la logística de la microempresa Arepas Ventura.	La estructura de costos y gastos de la microempresa.	Valoración de las estructuras de costos y gastos de la microempresa.	Flujograma
	Proyectar escenarios futuros relacionados con los costos y gastos de la microempresa Arepas Ventura para conocer su utilidad.	Escenarios futuros relacionados con los costos y gastos de la microempresa.	Planificación de los escenarios futuros relacionados con los costos y gastos de la microempresa.	Excel

**Fuente: Autores (2021)**

### Técnicas para el Procesamiento de la Información

En esta sección se darán a conocer los instrumentos mediante los cuales se procesará la información que se ha recolectado durante el desarrollo de la investigación con el fin de construir los resultados y lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos. Cabe anotar que esta labor se realizará mediante tablas y gráficos que facilitará procesar la información bajo diferentes criterios.

El primer instrumento se basa en una tabla que agrupa las actividades que se generan en la microempresa Arepas Ventura, para establecer los costos y gastos necesarios que permitan un adecuado control de los mismos, en el cual se hallara la categoría al cual pertenece el proceso (mano de obra, materiales directos, costos indirectos de fabricación, gastos de administración y gastos de venta), también se lograra obtener información acerca de la cantidad, costos real por unidad de medida establecida y la periodicidad la cual dirá el tiempo de medición.

**Tabla 4. Actividades de costos y gastos**

<b>Categoría</b>	<b>Actividad</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Real</b>	<b>Periodicidad</b>

**Fuente: Autores (2021)**

El segundo instrumento busca reunir el ciclo administrativo a partir del paso a paso generado a través del tiempo y las necesidades de la microempresa, logrando identificar las operaciones básicas para el desarrollo de la actividad económica, y de esta manera consolidar la

información para su posterior análisis y poder establecer los costos y gastos de cada actividad, comenzando en la compra de materia prima y terminando en el análisis de los estados financieros para lograr tener la utilidad, la cual servirá para ser reinvertida en el proceso y las ganancias del propietario de la microempresa Arepas Ventura.

### Imagen 1. Ciclo Administrativo



**Fuente: Autores (2021)**

El tercer instrumento será una herramienta de Excel que servirá para proyectar escenarios futuros relacionados con los costos y gastos de la microempresa Arepas Ventura. Esta proyección se obtendrá a partir de las actividades de la empresa conectados a los indicadores macroeconómicos del país y a las ventas estimadas por la gerencia.

**Tabla 5. Proyección de costos y gastos**

**HERRAMIENTA DE PROYECCION DE COSTOS Y GASTOS POR MEDIO DE ESCENARIOS**

Año	2021
Nive de ventas	100%

**AREPAS VENTURA**

Periodo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Bultos a Producir													

Numero Empleados													
Dias Laborales													

Venta Proyectada	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Arepa Tela x 5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Arepa Tela x 10	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Arepa Redonda x 20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Arepa Redonda x 50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

GASTO PROYECTADO													
MPD													
MOD													
CIF													
<b>Total Costo</b>													

Gasto Admon													
Gasto Venta													
<b>Total Gasto</b>													

<b>Total Costo-Gasto de Pdccc</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-----------------------------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

**Fuente: Autores (2021)**

## **6. Resultado**

A continuación, se presentarán los resultados del presente trabajo obtenidos a partir de la investigación realizada. Para ello se llevará el mismo orden de los objetivos específicos propuestos de manera inicial con la finalidad de identificar los componentes de cada uno de ellos, a partir las revisiones las actividades generadoras de costos y gastos, buscando así elaborar una herramienta administrativa en Excel para la proyección de los mismos de la microempresa Arepas Ventura.

### **6.1. Resultado del primer objetivo específico**

Con la finalidad de determinar el resultado obtenido de las actividades generadoras de costos y gastos en la microempresa Arepas Ventura, se desarrolló un listado de cada uno de los procesos detallados a partir de las acciones que genera realizar el producto. Es importante conocer cada una de estas actividades para así identificar cuáles de ellas hacen parte de la materia prima, mano de obra y los costos indirectos de fabricación (CIF). Así mismo, es necesario determinar los gastos que se incurren al realizar cada una de las actividades como son los gastos administración y de ventas.

Después de haber analizado las actividades generadoras de costos y gastos de la microempresa, se concluyó que los costos fijos son el maíz, sal, agua y la nómina operativa, adicional los costos variables son, agua, energía, combustible, bolsas para empaque, insumos de aseo, mantenimientos de equipos y dotación, y para determinar los gastos se clasifican en administración y venta.

### Clasificación de los Costos y Gastos:

En este capítulo se abordarán los elementos de los costos y gastos que están en relacionados con la actividad económica de la microempresa, los cuales son:

**Tabla 6. Clasificación por actividades**

Categoría	Actividad
MPD	Maiz
MPD	Sal
MPD	Agua para la coccion y elaboracion
MOD	Nomina Operativa
CIF	Agua
CIF	Energia
CIF	Gas Natural
CIF	Bolsas Empaque (Promedio Tamaño)
CIF	Insumos de aseo
CIF	Mantenimientos Equipos
CIF	Dotacion
Gasto Venta	Combustible
Gasto Venta	Soat moto
Gasto Venta	Soat carro
Gasto Venta	Seguro
Gasto Admon	Nomina Administrador

**Fuente: Autores (2021)**

Como se identifica en la tabla 6, se logra identificar todas las actividades generadoras de costos y gastos, en los cuales se puede concluir lo siguiente:

Inicialmente, la microempresa por no contar con un sistema contable organizado, no se tenía por escrito las actividades, por lo cual se optó por tomar las macro actividades, con el objetivo de poder conectarse con la realidad y así poder identificar los costos y gastos.

Por consiguiente, se buscó la forma de agrupar los costos y gastos de las operaciones internas y externas de la microempresa, para generar un listado que sirva de base para la elaboración

de las proyecciones.

Finalmente, después de generar el listado y agruparlas, se le asignó la categoría de acuerdo a su naturaleza, con el fin de generar los costos y gastos proyectados y esto a su vez generar un insumo para realizar los Estados de Información financiera proyectados.

Con los resultados obtenidos se puede realizar la herramienta de escenarios de costos y gastos muy básica, por lo que se optó por abrir más variables que permitan tener un detalle más específico de los costos y gastos para que la herramienta sea más integral y ayude a la toma de decisiones y a la visualización de la microempresa en un futuro.

A continuación, se relacionan las actividades con su unidad de medida, cantidad y costo.

**Tabla 7. Clasificación por actividades (Data Maestra)**

Categoría	Actividad	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unidad
MPD	Maiz	Kg	50	\$ 95.000
MPD	Sal	Lb	1	\$ 680
MPD	Agua (Servicios Publicos) 60% MPD	Dias	30	\$ 406.080
CIF	Agua (Servicios Publicos) 40% CIF	Dias	30	\$ 270.720
CIF	Gas (Servicios Publicos)	Dias	30	\$ 1.940.000
CIF	Energia (Servicios Publicos) 40%	Dias	30	\$ 408.000
CIF	Bolsas 8x16	und	100	\$ 1.400
CIF	Bolsas 8x10	und	100	\$ 1.000
CIF	Bolsas 9x12	und	100	\$ 1.200
CIF	Stikers	und	1	\$ 13
GTO Admon	Insumos de Aseo Admon	Dias	30	\$ 5.000
CIF	Insumos de Aseo CIF	Dias	30	\$ 35.000
CIF	Mantenimiento equipos	año	1	\$ 500.000
CIF	Dotacion produccion	año	1	\$ 68.000
GTO Vtas	Dotacion Mensajero	año	1	\$ 110.000
GTO Vtas	Combustible moto	Dias	30	\$ 300.000
GTO Vtas	Combustible carro	Dias	30	\$ 600.000
GTO Vtas	Soat moto	año	1	\$ 495.900
GTO Vtas	Soat Carro	año	1	\$ 585.900
GTO Vtas	Seguro carro	año	1	\$ 1.200.000
GTO Admon	Nomina Admon	\$		Despues se calcula
MOD	Nomina Operativa	Bulto	1	\$ 8.000
GTO Vtas	Nomina Operativa Ventas (toma de pedidos)	Dias	30	\$ 100.000
GTO Admon	Gastos de representacion (Vacuna)	Dias	30	\$ 300.000
CIF	Mantenimiento vehiculo (gastos varios)-Depre	Dias	30	\$ 374.833
CIF	Mantenimiento Moto (gastos varios)	Dias	30	\$ 55.333
CIF	Gastos varios vehiculos	Dias	30	\$ 33.000
CIF	llantas, bandasFrenos, mantenimiento y Varios	año	1	\$ 930.000
CIF	Aguinaldo	año	1	\$ 908.000
CIF	Sueldo empacador	Bulto	1	\$ 3.000
CIF	Sueldo mensajero moto	Dias	30	\$ 1.000.000
CIF	Sueldo mensajero carro	Dias	30	\$ 920.000
CIF	Gastos varios (canastas)	año	1	\$ 600.000
CIF	Persona aseo 90%	Dias	10	\$ 18.000
GTO Admon	Persona aseo 10%	Dias	10	\$ 2.000

**Fuente: Autores (2021)**

En la tabla 7, se relaciona el costo por unidad de medida, de acuerdo al componente, para lograr una base de datos maestros, los cuales serán claves a la hora de generar la herramienta financiera, que arrojará las proyecciones de los costos y gastos de acuerdo a sus ventas.

## 6.2. Resultado del segundo objetivo específico

Se diseñó el proceso de la producción de arepas orientado desde la administración, la operación y la logística de la microempresa Arepas Ventura. Para lo cual, se creó inicialmente el manual de procesos y procedimientos para la producción de arepas, con el objetivo de registrar los pedidos solicitados por el cliente, elaborar cronograma de producción y establecer rutas de distribución. se relaciona a continuación:

**Tabla 8. Manual de Procesos y Procedimientos para la Producción de Arepas**

Fecha: 23-octubre de 2021				
Manual de procesos y procedimientos para la producción de arepas			Arepas Ventura	
Fecha: octubre 2021				
Nombre del procedimiento: Producción de Arepas				
Cargo: Estudiantes Contaduría Pública				
Base legal: ✓ No aplica				
Informes: Pedidos				
Documentos y formatos utilizados: ✓ Plantilla de pedidos				
Objetivo: Registrar los pedidos solicitados por el cliente, elaborar cronograma de producción y establecer rutas de distribución.				
Paso N°	RESPONSABLE	DEPENDENCIA	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
0			INICIO	
1	Operario	Administrativo	Toma de pedidos, para conocer la necesidad del cliente.	Registro en cuaderno de los pedidos
2	Operario	Administrativo	Consolidación de los pedidos tomados,	Solicitud de producción

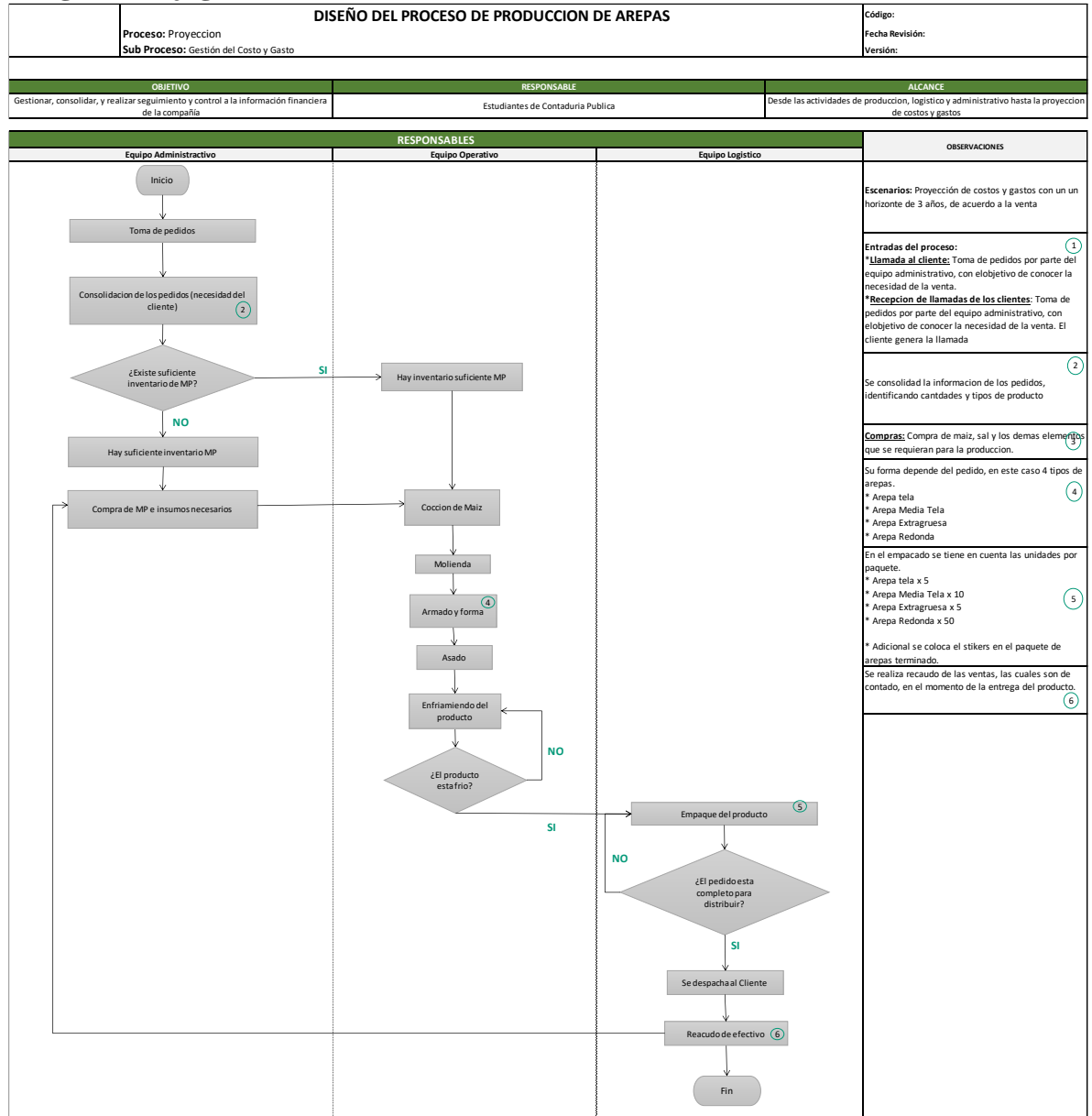
			para conocer la cantidad a producir.	
3	Gerente	Administrativo	Validar si hay suficiente inventario de MP, para cumplir con la necesidad del cliente	Formato de inventario
4	Gerente	Administrativo	Compra de MP, en tal caso que no se encuentre el suficiente para la producción.	
5	Operario	Operativo	Alistamiento del maíz, para su cocción.	
6	Operario	Operativo	Molienda del maíz, para el comienzo de la elaboración de las arepas.	
7	Operario	Operativo	Armado y forma de las arepas, con base en la necesidad del cliente.	
8	Operario	Operativo	Asado de las arepas, el cual se genera en un solo horno, que es automático y se ajusta la temperatura de acuerdo al tipo de arepa.	
9	Operario	Operativo	Enfriamiento de las arepas, el cual se genera al momento de salir del horno.	
10	Operario	Logístico	Empaque de las arepas, dependiendo dl tipo y cantidad.	
11	Operario	Logístico	Se consolida los pedidos del cliente y se despacha	
12	Operario	Logístico	Entrega a los clientes, dependiendo de la necesidad y pedidos del cliente.	

24			FIN	
----	--	--	-----	--

**Fuente: Autores (2021)**

Posterior se evaluó la estructura del proceso productivo, desde la toma del pedido, hasta el recudo de las ventas, con el objetivo de identificar las actividades durante el desarrollo de las arepas e identificar los costos y gastos de la microempresa Arepas Ventura, por medio de un flujograma que se relaciona a continuación:

## Imagen 2 Flujoograma



Fuente: Autores (2021)

En el anterior flujoograma se identifica cada una de las actividades desarrolladas por los equipos de administración, operación y logísticos, a continuación, se detalla cada proceso desde el ámbito de costos y gastos.

Toma de pedidos, este proceso permite presupuestar el volumen de producción a efectuar por parte del equipo de operaciones, adicional sirve para presupuestar las ventas futuras, dependiendo de los pedidos históricos por los clientes.

Consolidación de los pedidos (Necesidad del cliente), información de los pedidos consolidados que ayuda a identificar las unidades totales a producir.

Inventario de MP e insumos, se revisa si se cuenta con suficiente materia prima o insumos para responder a los pedidos generados por los clientes, así, identificar si se requiere comprar materia prima e insumos.

Cocción, este proceso es responsabilidad del equipo operativo, el cual se encarga de recibir la materia prima y alistarla para la cocción del maíz, el cual requiere de un tiempo aproximado de 4 horas por 2 bultos de maíz (100 kg).

Molienda, con el maíz coaccionado pasa a los molinos para comenzar el proceso, el cual es automático.

Armado y forma, en el proceso de armado se identifica el tipo de arepa a producir (redonda o tela) se realiza por medio de moldes que brindan las medidas exactas de los paquetes (gramos).

Asado, actividad realizada automáticamente por un horno que está estructurado para los diferentes tipos de arepa, el cual depende de la temperatura y velocidad de la máquina.

Enfriamiento del producto, fase en la cual el producto pasa a una estantería que está amarrada al horno, el cual el proceso es automático, el recorrido de enfriamiento puede durar entre 15 y 20 minutos dependiendo del grosor del producto.

Empaque del producto, este se realiza manualmente bajo la responsabilidad del equipo logístico, después de que el producto este completamente frio, lo cual garantiza la durabilidad y forma del producto, en bolsas plásticas que son selladas con su debido stikers.

Distribución, principalmente se debe de garantizar que el pedido este completo para su distribución, después se genera la ruta de distribución en la cual se busca optimizar tiempos de entrega y lograr cumplirle al cliente.

Recaudo, es la fase final del ciclo productivo y logístico, donde se genera el recaudo de las ventas, asegurando un buen flujo de efectivo, el cual ayudara a iniciar de nuevo el ciclo productivo desde la parte administrativa. Adicionalmente las ventas de la microempresa se generan en un 95% ventas de contado.

### **6.3. Resultado del tercer objetivo específico**

Se elabora la herramienta administrativa para proyectar escenarios futuros relacionados con los costos y gastos de la microempresa Arepas Ventura.

Para diseñar la herramienta para la proyección de costos y gastos, con el objetivo de conocer la utilidad de la micro empresa, se inició, con la data maestra la cual proporciona el costo estándar de todos los elementos que intervienen en todo el proceso de la preparación, producción y distribución de las arepas de la micro empresa Arepas Ventura.

También se logró promediar los bultos de maíz diarios a producir por la micro empresa Arepas Ventura según la necesidad e historia de las ventas, para así conocer la necesidad mensual de cuantos bultos se van a consumir en el proceso.

El gerente tiene un estándar de paquetes de arepas por cada bulto producido, teniendo en cuenta las referencias, esta información ayudo al cálculo de las ventas proyectadas las cuales salen de los datos de los bultos a producir, el número de unidades por referencias y el costo de ventas que se tiene ya estipulado, con esta combinación de elementos se obtiene las ventas totales mensuales.

Luego se realizó la hoja de costos para determinar la materia prima, la mano de obra y los CIF, para el cálculo de los costos de producción proyectados por cada tipo de Arepa, ya sea: Arepa Tela x 5, Arepa Media Tela x 10, Arepa Extrageruesa x 5 o Arepa Redonda x 50.

Así mismo, se identificaron los gastos proyectados, de administración y de ventas, en los cuales se incurre en la producción, por cada tipo de arepa, ya sea: Arepa Tela x 5, Arepa Media Tela x 10, Arepa Extrageruesa x 5 o Arepa Redonda x 50.

Al consolidar el total de los costos y gastos de producir las arepas, se logra determinar la utilidad generada. Reflejada en el Estado de Resultado proyectado de Arepas ventura, donde se representa de manera detallada el Estado de Resultado por unidad, por línea de arepa, o el consolidado anualizados, con su indicador de rentabilidad neta.

### Imagen 3. Estados de Resultados por línea de arepa

Estado de Resultado Arepa Tela x 5 und		Estado de Resultado Arepa Media Tela x 10	
Ventas	\$ 66.011.822	Ventas	\$ 26.428.646
CMV	\$ 42.635.305	CMV	\$ 18.854.973
Utilida Bruta	\$ 23.376.517	Utilida Bruta	\$ 7.573.672
Gasto Admon	\$ 468.824	Gasto Admon	\$ 207.867
Gastos Ventas	\$ 3.602.055	Gastos Ventas	\$ 3.602.055
Utilidad AI	\$ 19.305.638	Utilidad AI	\$ 3.763.751
Impuestos 33%	\$ 6.370.861	Impuestos 33%	\$ 1.242.038
Utilidad Neta	<b>\$ 12.934.778</b>	Utilidad Neta	<b>\$ 2.521.713</b>

Estado de Resultado Arepa Extrageruesa x 5		Estado de Resultado Arepa redonda x 50	
Ventas	\$ 14.350.396	Ventas	\$ 329.394.738
CMV	\$ 9.370.039	CMV	\$ 258.356.031
Utilida Bruta	\$ 4.980.357	Utilida Bruta	\$ 71.038.706
Gasto Admon	\$ 104.745	Gasto Admon	\$ 2.885.142
Gastos Ventas	\$ 3.602.055	Gastos Ventas	\$ 3.602.055
Utilidad AI	\$ 1.273.558	Utilidad AI	\$ 64.551.510
Impuestos 33%	\$ 420.274	Impuestos 33%	\$ 21.301.998
Utilidad Neta	<b>\$ 853.284</b>	Utilidad Neta	<b>\$ 43.249.512</b>

Fuente: Autores (2021)

**Imagen 4. Estado de Resultado Consolidado anualizado**

ESTADO DE RESULTADO TOTAL ANUALIZADO AREPAS VENTURA		Indicadores
Ventas	\$ 414.376.321	
CMV	\$ 329.216.348	79,4%
Utilida Bruta	\$ 85.159.973	20,6%
Gasto Admon	\$ 3.666.578	0,88%
Gastos Ventas	\$ 14.408.218	3,48%
Utilidad OAI	\$ 67.085.177	16,2%
Impuestos 33%	\$ 22.138.108	
Utilidad Neta	<b>\$ 44.947.068</b>	10,8%

Fuente: Autores (2021)

Ver herramienta de proyección de costos y gastos por medio de escenarios Arepa Venturas:

**Anexo 1. Herramienta Administrativa para la Proyección de Costos y Gastos de la Microempresa Arepas Ventura.**

## CONCLUSIONES

- Después de comprender todo el ciclo productivo, se logró evaluar la estructura de los costos y gastos de la microempresa Arepas Ventura generados en cada una de sus fases, donde se evidencia un ciclo con oportunidades de mejora, las cuales están reflejadas en los costos y gastos que no son contemplados por la administración.
- La herramienta se convierte en un instrumento financiero que le permite a la microempresa planear financieramente su negocio con fines presupuestales, de negocios y de proyección en sus ventas a corto, mediano y largo plazo.
- Los costos son necesarios para que las empresas conozcan el costo real de su sistema de producción y así puedan tomar decisiones más ajustada a la realidad del negocio.
- El costo determina el valor de un producto terminado para la venta.
- Los gastos son egresos que incurren para realizar un determinado proceso y de los cuales no hay una recuperación de los mismos.
- Los gastos requieren control como una estrategia para lograr mayores beneficios y evitar gastos innecesarios.

## DISCUSIÓN

¿Las microempresas podrán adaptar este tipo de instrumentos financieros en sus procesos misionales y estratégicos con el propósito de proyectar sus costos, gastos y ventas a fin de predecir su utilidad?

## RECOMENDACIONES

- Reducir la carga laboral, determinar responsabilidades atribuibles a cada empleado, puede generar más eficiencia laboral.
- Establecer horarios de trabajo flexibles, midiéndoles la productividad por resultados.
- Reconocer la importancia de escenarios valorados, como estrategia competitiva.
- A nivel profesional planificar actividades en pro del beneficio social.
- A la academia promover el desarrollo de más habilidades blandas y duras, para que se desenvuelvan adecuadamente dentro del ambiente de una organización.

## REFERENCIAS

- Aguirre, J. G. (2004). *Sistema de Costeo*. Bogota: Universidad de Bogota.
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: planeación & estrategia*. Universidad Santo. Tomas de Aquino.
- Bustos Quevedo , K. D., Pontón Castillo, D. I., & Hurtado Palmiro, E. (2019). Los gastos y su impacto financiero en la microempresa comercial MANHIDRA. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, <https://www.eumed.net/rev/oe1/2019/04/gastos-microempresa-manhidra.html>.
- Cardenas, R. A. (04 de 2016). *Costos 1* . Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=nF9yDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT28&dq=costos&ots=Q0N8qTDqC9&sig=BZShKPB5S5\\_aO2GAcv04jGU7Fqg#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=nF9yDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT28&dq=costos&ots=Q0N8qTDqC9&sig=BZShKPB5S5_aO2GAcv04jGU7Fqg#v=onepage&q&f=false)
- Correa Garcia, J., Ramirez Bedoya, L., & Castaño Rios, C. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 179-194.
- [definicion.de/proyeccion-financiera/](https://definicion.de/proyeccion-financiera/). (2021). Obtenido de <https://definicion.de/proyeccion-financiera/>
- Diaz Barreto, M. V., Diaz Guevara, J. C., & Cárdenas Mora, S. M. (Enero de 2016). *Normas para Contabilidad de Costos*. Obtenido de [file:///C:/Users/admin/Downloads/95-Texto%20del%20art%C3%83\\_culo-303-1-10-20170509.pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/95-Texto%20del%20art%C3%83_culo-303-1-10-20170509.pdf)
- Garcia, J. O. (2017). Barcelona: DEUSTO.
- Gascó, T. (03 de 10 de 2019). *GASTOS*. Obtenido de <https://numdea.com/gastos.html>
- Gerencie. (30 de 11 de 2020). *Gerencie.com*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/beneficios-de-implementar-un-sistema-de-costos.html#:~:text=Un%20sistema%20de%20costos%20proporciona,implementar%20a%20tiempo%2C%20medidas%20correctivas>.
- Ghermandi, F. (2016). *blog.luz*. Obtenido de <https://blog.luz.vc/es/como-hacer/As-design-pasado-en-su-estudio-de-factibilidad-econ%C3%B3mica-/>
- Jauregui, M. (2018). <https://aprendiendoadministracion.com/>. Obtenido de <https://aprendiendoadministracion.com/teoria-general-de-costos-conceptos-y-principios-generales/>

- Jimenez Chavez, D. E. (2012). Dialnet. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 141 - 150. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3999526.pdf>
- Julián, P., & María, M. (2015). *definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/proyeccion-financiera/>
- Kast, F. E. (1980). *Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas*. McGraw Hill.
- López, A. V. (08 de 2012). *Los sistemas de costeo: Bases y metodologías*. Obtenido de <https://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/34/54>
- Lopez, R. R. (2019). *Analisis de los elementos del costo*. Azucena Garcia Nares. Obtenido de <https://blog.luz.vc/es/>: <https://blog.luz.vc/es/como-hacer/As-design-pasado-en-su-estudio-de-factibilidad-econ%C3%B3mica-/#:~:text=La%20proyecci%C3%B3n%20de%20costos%20es,el%20que%20va%20a%20trabajar.>
- Macchia, J. L. (2007). *Computo, Costos y Presupuestos*. Buenos Aires: Nobuko.
- MORO, O. A. (09 de 2010). Obtenido de <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/cuales-son-los-gastos-de-una-empresa#:~:text=Los%20gastos%20de%20una%20empresa%20se%20pueden%20dividir%20entre%20gastos,por%20parte%20de%20la%20empresa.>
- Nación, C. G. (2021). MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS EN LAS ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO. Bogota: <http://www.imprenta.gov.co/>.
- Ortiz, E. J. (2018). *Gestión estratégica de costos, una herramienta de competitividad. Espacios*, 4.
- Pequiven. (2021). Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0058654/cap02.pdf>
- Pérez, P., & Héctor, R. (2015). Reflexiones sobre el Presupuesto Base Cero y el Presupuesto basado en Resultados. *El Cotidiano*.
- Polimeni, R., Fabozzi, F., Adelberg, A., & Kole, M. (2001). *Contabilidad de costos: Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. Bogota: McGraw-Hill.
- Raffino, M. E. (08 de 2020). *Costos de Producción*. Obtenido de [https://concepto.de/costos-de-produccion/#:~:text=Materia%20prima%20directa%20\(MPD\),plenamente%20con%20los%20productos%20terminados.](https://concepto.de/costos-de-produccion/#:~:text=Materia%20prima%20directa%20(MPD),plenamente%20con%20los%20productos%20terminados.)

- Ramírez Echeverry:, H. F. (2020). *5to Simposio Internacional de Contametría*. Obtenido de <http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2020/ponencia-contametría-2020-B3.pdf>
- Ruiz, J. E. (2021). *PRESUPUESTOS Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Universidad del Valle.
- URBE. (2021). Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0095582/cap02.pdf>
- Valencia, G. S. (2011). *Contabilidad de Costos*. Bogota: ECOE.
- Veiga de Cabo, J., De la Fuente Díez, E., & Zimmermann Verdejo, M. (2008). *Modelos de estudios en investigación aplicada: conceptos y criterios para el diseño*. Obtenido de [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0465-546X2008000100011](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2008000100011)
- Vergara Schmalbach, J. C., Fontalvo Herrera, T. J., & Maza Ávila, F. (2010). Revisión de conceptos y propuestas metodológicas.
- Vergara Schmalbach, J. C., Fontalvo Herrera, T. J., & Maza Ávila, F. (2019). *SIEP*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4962/496250978004.pdf>
- Vásquez, J. C.(2021). Costos. Recuperado de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/37953456/Costos\\_Vazquez\\_Unidad\\_5\\_-\\_Cap\\_XXI\\_costos\\_para\\_la\\_toma\\_de\\_decisiones-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1631371277&Signature=YXf5V9Tj4SalWc7HQcFMqd6agaj8c-lyt8RRHYVIxhdn4Ce~SCTkqm-mf1rGKtNaXJ7nR~KKlxysvcQxjbchrlKZ3jw7SrFA3Jhx1VQbq4yi-BErAfi6xa5oPBhmfq3NttXq4WxRJ5n4pyP0ZOHZ-4cpt4m8jLfkYvP-hcx0kx12QaBY6Dbp~uc4VNJVOT~THqxXpSOhry3XIKfp~BzJ7WUYJxdaUeopgWE2INWqOpSY5Yj0hM3UtwF4EI1~8f9WFoHXpZLFNlkBkdke5lbMpKUjKKdZuqLv0Bhp7zMgNVCK~-tGdCgUDavSUxbIvCX~kbP407-jln1CVVU6i07Q\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/37953456/Costos_Vazquez_Unidad_5_-_Cap_XXI_costos_para_la_toma_de_decisiones-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1631371277&Signature=YXf5V9Tj4SalWc7HQcFMqd6agaj8c-lyt8RRHYVIxhdn4Ce~SCTkqm-mf1rGKtNaXJ7nR~KKlxysvcQxjbchrlKZ3jw7SrFA3Jhx1VQbq4yi-BErAfi6xa5oPBhmfq3NttXq4WxRJ5n4pyP0ZOHZ-4cpt4m8jLfkYvP-hcx0kx12QaBY6Dbp~uc4VNJVOT~THqxXpSOhry3XIKfp~BzJ7WUYJxdaUeopgWE2INWqOpSY5Yj0hM3UtwF4EI1~8f9WFoHXpZLFNlkBkdke5lbMpKUjKKdZuqLv0Bhp7zMgNVCK~-tGdCgUDavSUxbIvCX~kbP407-jln1CVVU6i07Q__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Rodríguez, J & Bucuru, H (2011). Diseño de un Sistema De Costos para la Empresa Arepas El Carriel Hermanos Valencia. Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/4400/LancherosJeimy2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>