



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Contabilidad y Auditoría

**PROPUESTA DE GESTIÓN DE COSTOS PARA EL
RESTAURANTE GUAJIBAMBA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado
de Licenciado en Contabilidad y Auditoría**

Autor:

Gustavo Andrés Illescas Ponce

Directora:

Ing. María Gabriela Chica Contreras

Cuenca – Ecuador

2024

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación dedico a mi familia que ha sido el pilar fundamental durante toda mi vida en mi formación personal y profesional, ustedes han sido mi motivación.

AGRADECIMIENTO

A mis padres, Rocío y Gustavo, por ser mi apoyo incondicional y acompañarme en cada paso para lograr mis metas, gracias por su comprensión y cariño. A mi hermano, Pablo Mateo, que con su carisma me ha ayudado y enseñado que todo en la vida, si nos proponemos es posible. A la Ing. María Gabriela Chica quien con su paciencia, conocimiento y vocación ha sabido guiarme para que mi trabajo de titulación culmine con éxito. Al Restaurante Guajibamba por brindarme la información necesaria para el desarrollo de esta investigación. Y finalmente a la Universidad del Azua y a todos los profesores que han contribuido con sus enseñanzas y apoyo durante toda mi carrera

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
RESUMEN Y ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	2
1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	2
1.1. Reseña histórica del restaurante Guajibamba	2
1.1.1. Responsabilidad con sus empleados	3
1.1.2. Ubicación del restaurante	3
1.1.3. Organigrama del restaurante.....	4
1.2. Situación actual del restaurante.....	4
1.3. Análisis del sistema de costos actual del restaurante.....	5
1.3.1. Proceso de transformación de la materia prima	6
1.3.2. Análisis del sistema contable y costos.....	6
1.4. Plan de cuentas.....	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Contabilidad de costos.....	9
2.1.1. Objeto del costo.....	9
2.1.2. Propósitos de los costos.	9
2.1.3. Estructura de los costos y las relaciones de costo – utilidad.....	10
2.2. Sistema de costos.....	10

2.2.1. Costeo por órdenes de producción	11
2.2.2. Costeo por procesos	11
2.3. Gestión	12
2.3.1. Gestión de costos.....	12
2.3.2. Herramientas de la Gestión de Costos.....	13
CAPÍTULO III	18
APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTOS DE GESTIÓN DE COSTOS	18
3.1. Costeo ABC	18
3.2. Determinación del costo según el sistema ABC	18
3.2.1. Actividades mediante la cadena de valor.....	19
3.2.2. Actividades primarias y secundarias.....	20
3.2.3. Recursos	20
3.2.4. Asignación de los recursos al objeto del costo.....	22
3.2.5. Asignación de los recursos indirectos con las actividades	23
3.2.6. Asignación de costos por actividad al plato principal.....	31
3.3. Costeo directo y absorbente.....	34
3.4. Análisis de punto de equilibrio	39
CONCLUSIONES	42
RECOMENDACIONES	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
ANEXOS	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Plan de cuentas	8
Tabla 2. Plato principal con el precio de venta respectivo	18
Tabla 3. Precio por plato, promedio de platos vendidos mensualmente y porcentaje representativo.....	19
Tabla 4. Actividades que cumple el restaurante para el proceso productivo	19
Tabla 5. Actividades que se cumple para el proceso productivo.....	20
Tabla 6. Recursos utilizados.....	21
Tabla 7. Asignación de materia prima directa al plato principal.....	22
Tabla 8. Asignación de mano de obra directa al plato principal.....	23
Tabla 9. Recursos e Inductores de Costos.....	24
Tabla 10. Consumo de agua dentro de la producción.....	24
Tabla 11. Consumo de energía eléctrica dentro de la producción	25
Tabla 12. Consumo de telefonía dentro de la producción.....	25
Tabla 13. Depreciaciones dentro de la producción	26
Tabla 14. Consumo de gas y carbón dentro de la producción.....	26
Tabla 15. Mano de Obra Indirecta dentro de la producción	27
Tabla 16. Arriendo dentro de la producción	28
Tabla 17. Materia Prima Indirecta dentro de la producción.....	28
Tabla 18. Relación de las actividades con los recursos	29
Tabla 19. Asignación de costos a las actividades	30
Tabla 20. Costos por actividades	32
Tabla 21. Costo Total y Unitario del plato principal.....	32
Tabla 22. Asientos contables.....	33
Tabla 23. Clasificación de Costo de operación y costo de producción	35
Tabla 24. Clasificación de los costos de operación y producción para el costeo absorbente	36
Tabla 25. Estado de Resultados (PyG) por el método absorbente.....	37
Tabla 26. Estado de Resultados (Py G) por el método directo	38
Tabla 27. Costo variable unitario de otros platos.....	39
Tabla 28. Punto de equilibrio con mezcla de productos	40
Tabla 29. Estimación de unidades vendidas por tipo de plato.....	40
Tabla 30. Mescla de productos.....	40
Tabla 31. Punto de equilibrio en unidades con mezcla de productos	41
Tabla 32. Punto de equilibrio en dólares	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Ubicación geográfica</i>	3
Figura 2. Organigrama del restaurante	4
Figura 3. <i>Cadena de Valor de actividades del Restaurante Guajibamba</i>	6
Figura 4. <i>Cuadro comparativo de ingresos del Restaurante Guajibamba</i>	7

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Distribución de agua utilizada en cada actividad	<u>46</u>
Anexo 2. Distribución de energía eléctrica utilizada en cada área.....	<u>46</u>
Anexo 3. Distribución de telefonía utilizada en cada área	<u>48</u>
Anexo 4. Distribución de depreciaciones utilizada en cada área	<u>49</u>
Anexo 5. Distribución de gas y carbón utilizada en cada actividad.....	<u>50</u>
Anexo 6. Distribución de mano de obra indirecta utilizada en cada actividad.	<u>51</u>
Anexo 7. Distribución de arriendo utilizado en cada actividad	<u>53</u>
Anexo 8. Distribución de materia prima indirecta utilizada en cada actividad.....	<u>54</u>
Anexo 9. Mano de obra indirecta obtenida dentro del cálculo	<u>54</u>

RESUMEN Y ABSTRACT

Resumen:

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo proponer un sistema de gestión de costos para el restaurante Guajibamba. A través del conocimiento preliminar de los procesos de la empresa, análisis de información contable y el planteamiento de herramientas de gestión de costos, se pudo conocer que la empresa destina en mayor medida recursos para actividades secundarias a nivel administrativo que para la preparación del plato principal. Por lo que se propone la implementación de un sistema de costos basado en actividades (ABC), que se complemente con estimaciones del margen de contribución y punto de equilibrio que le permita gestionar los gastos operacionales.

Finalmente se sugiere a la parte administrativa del restaurante la aplicación de una de las tres herramientas propuestas, para una mejor toma de decisiones.

Palabras clave: Gestión de costos, sistemas de costos, costeo basado en actividades (ABC), costeo variable, punto de equilibrio y toma de decisiones.

Abstract:

This research work aimed to propose a cost management system for the Guajibamba restaurant. Through preliminary knowledge of the company's processes, analysis of accounting information and the approach of cost management tools, it was possible to know that the company allocates resources to a greater extent for secondary activities at the administrative level than for the preparation of the main dish. Therefore, the implementation of an activity-based cost system (ABC) is proposed, which is complemented with estimates of the contribution margin and break-even point that allow you to manage operational expenses.

Finally, it is suggested that the restaurant's management to apply one of the three proposed tools for better decision-making.

Keywords: Cost management, cost systems, activity-based costing (ABC), variable costing, break-even point and decision-making.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad en el campo empresarial, la gestión de costos se ha vuelto un factor determinante para la toma de decisiones en las organizaciones, en donde el entorno es cada vez más competitivo, las empresas lo que buscan es maximizar sus beneficios y establecer una asignación de costos que se adapte al giro del negocio.

Es así que la gestión de costos ofrece herramientas estratégicas que permite a las empresas aumentar su rentabilidad, controlar y optimizar gastos para finalmente tomar decisiones adecuadas.

Este trabajo consta de tres capítulos: el primero está compuesto por la reseña histórica de la empresa, situación actual, análisis del sistema de costos que utiliza actualmente, y una revisión del sistema contable que maneja la empresa.

El segundo capítulo es un marco teórico, que comprende la gestión de costos y las herramientas que ofrece, finalmente para el tercer capítulo se presenta la aplicación de las herramientas de gestión de costos: el sistema de costeo ABC, el costeo directo versus el costeo absorbente y finalmente, punto de equilibrio con mezcla de productos.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Reseña histórica del restaurante Guajibamba

El Restaurante Guajibamba fue fundado en abril de 2001 en la parroquia Ricaurte, cantón Cuenca, en el sector llamado “Guajibamba”. La idea surgió de un emprendimiento familiar conformado por el Dr. Jacinto López y Fernando Ríos, quienes inicialmente se dedicaban a la venta de cuyes y pollos asados a familiares y amigos, debido a la creciente demanda, decidieron abrir un restaurante.

El restaurante está ubicado en una casa patrimonial en Luis Cordero y Gaspar Sangurima, con una capacidad de 60 personas. A lo largo de los años, el restaurante creció en popularidad gracias a la calidad y preparación de sus platos típicos, lo que, les permitió obtener reconocimientos como la VI edición de la Bolsa Internacional de Turismo y un diploma de la Cámara de Turismo del Azuay por su participación en el festival gastronómico "Cuenca, el portal de los sentidos"

En el año 2009, la sociedad se disolvió y los dueños actuales son el Dr. Jacinto López con su esposa la Arq. Fanny Samaniego, con una capacidad de atención de 120 personas.

Misión

“Ofrecer a sus clientes la mejor experiencia de degustar la comida típica de Cuenca y degustar del mejor cuy, de tal forma que nuestro nombre sea conocido como la mejor experiencia y referente en la comida típica” (López, 2010).

Visión

“Ser un restaurante dedicado a brindar momentos inolvidables en un espacio tradicional y acogedor en el centro histórico de la ciudad de Cuenca, partiendo de los talentos gastronómicos y buen servicio de todo nuestro personal” (López, 2010).

1.1.1. Responsabilidad con sus empleados

La responsabilidad de la empresa con sus empleados:

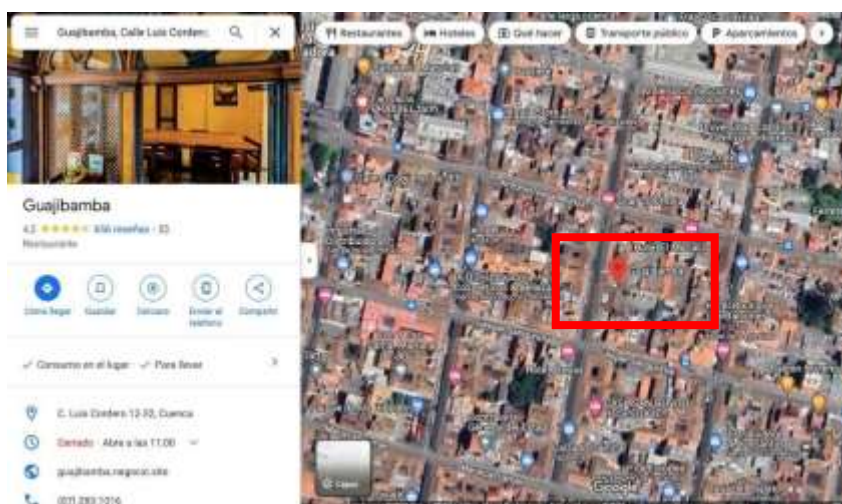
- Designar las responsabilidades, recursos materiales y humanos para realizar la gestión en prevención de riesgos laborales.
- Identificar, evaluar y controlar los riesgos laborales, privilegiando la seguridad colectiva al individual.
- Promover la creación de una cultura de prevención de riesgos laborales en los trabajadores, contratistas, proveedores y todos aquellos que presten servicios a la empresa o empleador, garantizando así condiciones de trabajo seguras y saludables.
- Cumplir con la legislación vigente en materia de prevención de riesgos laborales y salud en el trabajo.
- Mejorar continuamente la gestión en prevención de riesgos laborales.

1.1.2. Ubicación del restaurante

El restaurante se encuentra en el centro en la urbe del centro histórico de Cuenca, ubicado geográficamente en las calles Luis Cordero 12 - 32 y Gaspar Sangurima.

Figura 1.

Ubicación geográfica

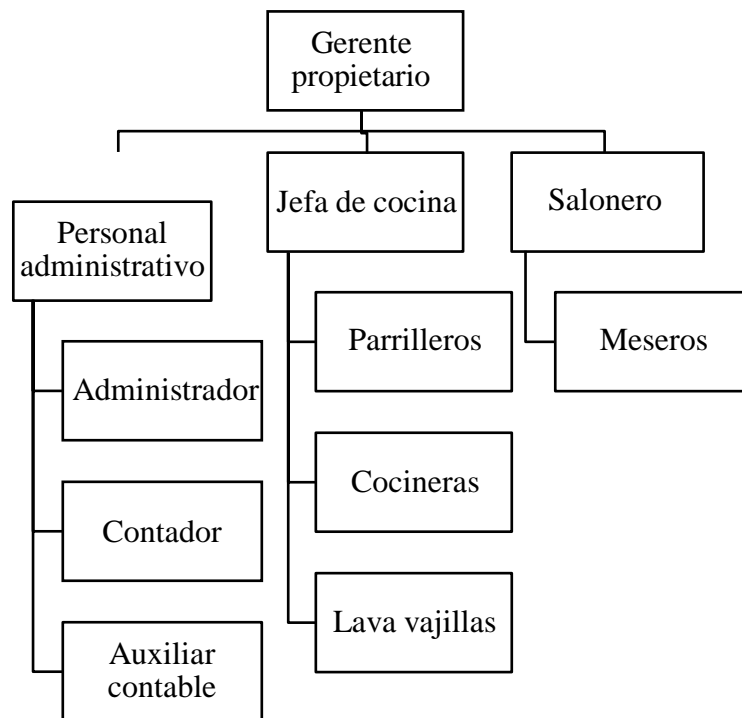


Nota: obtenido de Google maps.

1.1.3. Organigrama del restaurante

Figura 2

Organigrama del restaurante



Nota: Adaptado del Guajibamba Restaurante.

Actualmente el restaurante cuenta con 10 empleados:

- Cuatro cocineras
- Un ayudante de cocina
- Dos parrilleros
- Tres meseros

Todos los empleados están debidamente afiliados como lo establece el Ministerio de Trabajo.

1.2. Situación actual del restaurante

El restaurante actualmente se dedica a la venta de comida típica cuencana, su plato principal es el cuy con papas. Además, el restaurante cuenta con una variedad de platos en su menú;

- Seco de pollo en pepa de sambo.

- Seco de chivo.
- Caldo de gallina.
- Camarones, trucha y salmón a la parrilla,

La empresa atiende a sus clientes con reservación. El tiempo de servicio es de una hora para el plato principal y 15 minutos para los otros platos del menú. En el 2009, la empresa obtuvo la calificación de la Junta Nacional de Artesanos, lo que, le da beneficios tributarios contemplados en la ley de Fomento Artesanal. Además, el Servicio de Rentas Internas (SRI), conjuntamente con la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, exime a los artesanos calificados a cobrar el IVA en las ventas de los productos producidos, otro beneficio es que los artesanos no están sujetos a las obligaciones impuestas a los empleadores por el Código de Trabajo, pero si el pago de los salarios mínimos y a su vez el pago de indemnizaciones legales por despido intempestivo.

El restaurante se esfuerza por mantener una atención personalizada y un servicio de alta calidad, para que los clientes tengan una experiencia satisfactoria y deseen volver. Otras estrategias de venta incluyen la promoción de ofertas especiales y descuentos en días festivos o eventos especiales, la colaboración con empresas locales para eventos empresariales o sociales, y la realización de degustaciones para darse a conocer a la comunidad local.

1.3. Análisis del sistema de costos actual del restaurante

El restaurante no tiene definido un sistema de costos, debido al desconocimientos en el control de sus inventarios y procesos, por lo que, con estos antecedentes una propuesta de gestión de costos permitirá al restaurante tener un control más eficiente sobre sus finanzas, lo que a su vez optimizará la toma de decisiones y planificación estratégica del negocio. Con un sistema de costos adecuado se podrá identificar los costos de producción, lo que permitirá establecer precios competitivos, incrementar su rentabilidad y un crecimiento sostenible.

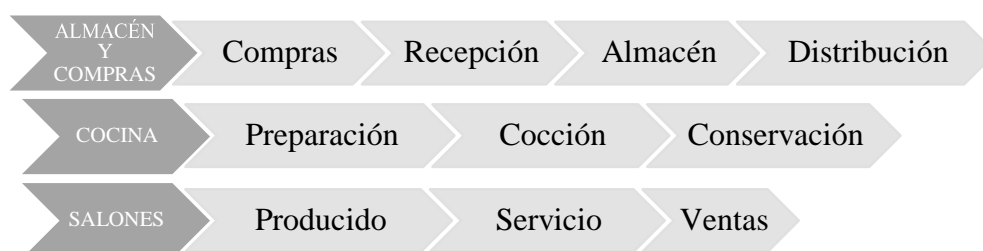
La materia prima es adquirida a pequeños productores que comercializan sus productos en el mercado mayorista de la ciudad de Cuenca y también directamente de la empresa PRODUCUY, que se dedica a la crianza de cuyes con registros de Agrocalidad y registro sanitario. Todos los productos son almacenados en congeladores industriales para garantizar su conservación y calidad.

1.3.1. Proceso de transformación de la materia prima

Producto principal:

Figura 3.

Cadena de Valor de actividades del Restaurante Guajibamba



Nota: La Figura muestra la cadena de valor del Restaurante Guajibamba.

- Recepción de los cuyes faenados.
- Limpieza del producto.
- Aliñado del producto.
- Congelar el producto a baja temperatura.
- Descongelar y preparar para ser asados
- Asar los cuyes.
- Cocción de las guarniciones (mote, tostado, papas y huevos).
- Servicio de entrega

1.3.2. Análisis del sistema contable y costos

El restaurante lleva un control de sus inventarios a través de hojas de cálculo de Excel y facturación física, sin un registro exacto de las compras. Por lo que, en 2017, el restaurante adquirió el sistema contable SOFI, desarrollado por la empresa Adosoft. El sistema fue adquirido con el objetivo de la emisión de facturas electrónicas, el ingreso de compras, el manejo de inventarios y el control de proveedores y finalmente, la generación de estados financieros, además, la empresa se encuentra obligada a llevar contabilidad de acuerdo con la legislación tributaria.

En el Art. 37 del Reglamento para Aplicación Ley de Régimen Tributario Interno menciona:

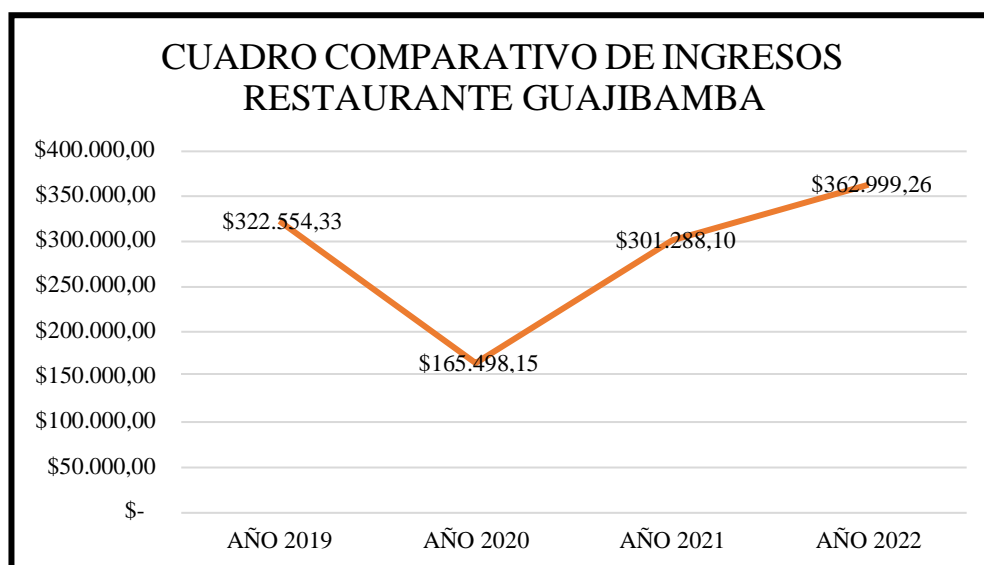
Contribuyentes obligados a llevar contabilidad, todas las sucursales y establecimientos permanentes de compañías extranjeras y las sociedades definidas como tales en la Ley de

Régimen Tributario Interno, están obligadas a llevar contabilidad, que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan sido superiores a \$180.000 dólares o cuyos ingresos anuales del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores \$300.000 dólares (Régimen Tributario Interno, 2009).

En la Figura 4, se puede observar el comportamiento de los ingresos de la empresa en un periodo del 2019-2022. Para el año 2020 la empresa obtuvo un decremento de los ingresos del 49% con respecto al año anterior, por el impacto que tuvo el COVID -19, mientras que en los años siguientes se puede observar el incremento de los ingresos respectivamente con el año con el que le precede.

Figura 4.

Cuadro comparativo de ingresos del Restaurante Guajibamba



Nota: datos obtenidos del sistema contable que usa el restaurante SOFI.

El restaurante Guajibamba ha determinado sus costos por plato de manera empírica por los propietarios de la empresa y, a su vez, no está estructurada de manera técnica, ya que se basa en valores aproximados que se consideran adecuados para determinar precios.

$$\text{Costo por plato} = \text{materia prima} + \text{mano de obra} + \text{recursos utilizados} \quad (1)$$

Nota: fórmula elaborada por los propietarios del restaurante.

Variables:

Materia prima: cuy, papas, maíz, huevos y ají.

Mano de obra: parrilleros y cocineras.

Recursos utilizados: agua, gas y carbón.

1.4. Plan de cuentas

El plan de cuentas está estructurado por 5 grupos: activo, pasivo, patrimonio neto, ingresos y costos. A continuación, se presenta en la Tabla 1 el plan de cuentas de la empresa de manera sintetizada:

Tabla 1.

Plan de cuentas

CÓDIGO	CUENTA
10103	INVENTARIOS
1010303	INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS
51	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION
5101	COSTO DE VENTAS
510101	Inventario inicial de bienes no producidos por la compañía
510102	Compras netas locales de bienes no producidos por la compañía
510103	Importaciones de bienes no producidos por la compañía
510104	Inventario final de bienes no producidos por la compañía
510105	Inventario inicial de materia prima
510106	Compras netas locales de materia prima
510107	Importaciones de materia prima
510108	Inventario final de materia prima
510109	Inventario inicial de productos en proceso
510110	Inventario final de productos en proceso
510111	Inventario inicial productos terminados
510112	Inventario final de productos terminados
510199	Costo de Ventas
5102	COSTO DE PRODUCCION
510201	Mano de Obra Directa
510202	Mano de Obra Indirecta
510204	Costos Indirectos de Producción
510207	Suministros y Materiales
510208	Depreciaciones de PPyE
510230	Otros Costos de Producción

Nota: La Tabla muestra la estructura de plan de cuenta.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Contabilidad de costos

Es una herramienta vital para la toma de decisiones en cualquier empresa, según Horngren (2014) es un sistema que permite identificar, medir, y analizar los costos relacionados con la producción de bienes y servicios. También los autores Hansen y Mowen (2009), señalan que la contabilidad de costos se enfoca en la asignación de costos a productos y servicios para determinar su costo unitario, por otro lado, Maher (2007), sostiene que tiene como objetivo principal proporcionar información útil para la gestión empresarial y mejorar la eficiencia y la rentabilidad.

2.1.1. Objeto del costo

Según Beloso (1999) el motivo o razón por la cual se generan gastos en un proceso productivo o de prestación de servicios, de igual forma considera que es algo que se quiere medir y, en consecuencia, conocer su costo, por lo tanto, el objeto del costo puede ser un producto, un servicio, un departamento, una actividad, un cliente; es fundamental identificar el objeto del costo para poder asignar los costos de manera adecuada y así determinar el costo total del objeto.

2.1.2. Propósitos de los costos.

Para Horgren (2006) es llevar el control de los gastos y los ingresos para determinar la rentabilidad de la empresa y tomar decisiones informadas en cuanto a la gestión y el uso de los recursos. Asimismo, los costos pueden clasificarse en diferentes categorías según su naturaleza y función en la empresa; es así que nos menciona algunos puntos relevantes:

Se encarga de brindar información para el control administrativo de las actividades y operaciones de toda la empresa, dando paso a la elaboración de informes de control.

Proporciona informes referentes a costos para mediar la utilidad, informe que se lo determina mediante el Estado de Resultados, y analizar la cuenta de inventarios por medio del Estado de situación financiera.

Proporciona información para la planeación y la toma de decisiones que permita tener una visión a futuro con tendencia al crecimiento económico de la empresa.

2.1.3. Estructura de los costos y las relaciones de costo – utilidad.

Hornngren (2012), considera que para analizar las variaciones en la estructura de los costos se tiene que diferenciar los costos fijos y costos variables.

Costos fijos: son costos que no varían con el nivel de producción o ventas de una empresa, no están directamente relacionados con la cantidad de unidades producidas o vendidas, y suelen ser necesarios para mantener la capacidad productiva de la empresa, como por ejemplo los gastos de alquiler o arrendamiento de instalaciones, costos de depreciación de activos fijos, salarios de empleados que no están involucrados directamente con en la producción.

Por otro lado, Maher (2007), menciona que los costos fijos son aquellos que permanecen constantes en su totalidad, independientemente del nivel de actividad, a medida que la empresa produce más unidades, el costo fijo por unidad disminuye, es así que la cantidad total de costos fijos se debe pagar independientemente del volumen de producción.

Costos variables: según Hornngren (2006), son aquellos costos que cambian en proporción directa a la producción o actividad de una empresa, estos aumentan cuando se producen en más cantidad y disminuyen cuando se produce menos, estos costos pueden ser: materiales directos; materia prima directa y mano de obra directa.

2.2. Sistema de costos

Según Hornngren (2012) es un sistema de información financiera, que mediante una serie de procedimientos, técnicas administrativas y contables donde se procesa los datos relativos a los costos, así como los de los recursos y actividades que reflejan y tiene como objetivo planificar, controlar y tomar decisiones sobre las variables expuestas, se clasifican en sistemas históricos y sistemas predeterminados, se los realiza mediante los procedimientos más comunes que son: costeo por órdenes de producción y costeo por procesos productivos.

Para Sinisterra (2017) es el conjunto de normas contables, técnicas y procedimientos de acumulación de datos de costos con el objetivo de determinar el costo unitario, planear la producción y tomar decisiones. La forma de operar de los sistemas de costos es a través de la medición de la acumulación, la cual abarca identificar los costos acumulados hasta un objeto de costo y asignar costos acumulados a un objeto de costo.

2.2.1. Costeo por órdenes de producción

Según el autor Horngren (2006), es un sistema de costeo utilizado por las empresas manufactureras para determinar el costo de producción de un producto específico o de un conjunto de productos similares que se producen en lotes o en series, este sistema se utiliza cuando se fabrica o se produce pedidos especiales, específicos o servicios que varían de acuerdo a las necesidades del cliente, para este caso la materia prima utilizada, la mano de obra requerida y los gastos indirectos de fabricación son diferentes para cada orden, por lo que se sugiere llevar un control y registro por separado.

El objetivo de este sistema es elaborar un resumen de los importes de materiales directos, mano de obra y gastos indirectos de producción por cada orden, de igual forma se llevará un registro que muestre las cantidades físicas y monetarias por cada orden de manera separada por cada orden de producción.

2.2.2. Costeo por procesos

Los autores Hansen y Mowen (2006) consideran que es uno de los métodos más utilizados en la contabilidad de costos, especialmente adecuado para las empresas que producen de manera masiva y que pasan por varios procesos de producción antes de que el producto final esté listo, en este método los costos se acumulan y se asignan a cada proceso de producción específico, en lugar de asignarlos directamente a un producto en particular.

En cambio, Horngren (2006), menciona que, los costos se acumulan en las diferentes etapas del proceso de producción y se asignan a los productos en función de la cantidad de trabajo que se realiza en cada etapa, afirma también que el costeo por procesos implica dividir el proceso de producción en diferentes etapas y determinar los costos asociados con cada etapa o proceso.

Por otra parte, Garrison (2009), alude que una vez que se han determinado los costos para cada proceso de producción, estos costos se asignan a los productos en función del número de unidades producidas en cada proceso, de esta manera se puede calcular el costo promedio por unidad de producción, lo que es útil para establecer precios de venta y para identificar áreas donde se pueden reducir los costos de producción.

2.3. Gestión

La Norma Internacional ISO 900 (2020), define como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, es decir que es un proceso que se encarga de desarrollar las actividades productivas de la empresa con el objetivo de generar beneficios partiendo desde el uso eficiente de recursos optimizándolos y poder alcanzar la rentabilidad que permita un crecimiento de la empresa.

Por otro lado, Drucker (2011) indica que es el conjunto de prácticas y procesos que se utilizan para administrar una empresa con el fin de lograr sus objetivos y maximizar su rentabilidad, incluye actividades relacionadas con la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una empresa, incluyendo el capital humano, financiero, material y tecnológico.

Por lo tanto, la gestión es un proceso integral que busca maximizar el valor de la empresa y asegurar su éxito a largo plazo a través del manejo eficaz de los recursos y operaciones.

2.3.1. Gestión de costos

Chacón (2007) menciona que, constituye en un área gerencial de la organización, valiéndose del conocimiento exhaustivo de procesos organizacionales que aplica herramientas propias de la contabilidad de costos, utilizando diversas técnicas y estrategias de control para generar información útil, a su vez asume perspectivas de los análisis integrales de las actividades y puntos críticos de las operaciones desarrolladas en la empresa.

La gestión de los costos, despliega e integra procesos de planificación y control. Por una parte, los planes se asumen como referencia con información precisa, que sirven de base para el control. El primero define objetivos y direcciona las estrategias a seguir en tiempos determinados y permite realizar estimaciones cuantitativas sobre lo que se aspira lograr; el

segundo trabaja en determinar desviaciones sobre lo que se ha planteado revisar, es decir se desarrolla un proceso de retroalimentación y se identifica la necesidad de ajustar los planes existentes o desarrollar nuevas estrategias (Chacón, 2007).

Además, Orejula (2017) plantea que la gestión emplea una terminología incompleta al realizar mediciones de los costos de los procesos logísticos, pues no se desagrega cada actividad ni tiene en cuenta los enlaces generados en las cadenas de producción.

Según Cárdenas (2020) es un proceso clave en la toma de decisiones empresariales, ya que permite a la organización conocer los costos reales de producción, identificar áreas de mejora y optimizar sus procesos para lograr una mayor eficiencia y rentabilidad. La gestión de costos es, por tanto, un aspecto crítico en la gestión de la empresa y debe ser abordada de manera integral y sistemática.

2.3.2. *Herramientas de la Gestión de Costos*

Según Blocher (2017), son un conjunto de técnicas que se utilizan para planificar, monitorear y controlar los costos de un proyecto, producto o servicio; también implica la estimación de los costos y creación de un presupuesto, el seguimiento y control de los costos, la identificación de los costos variables y fijos, la gestión del valor y la gestión de riesgos, estas herramientas de gestión pueden incluir técnicas de análisis, software de gestión, técnicas de estimación y programación que permitan optimizar los costos de manera adecuada.

De acuerdo con la afirmación de Sandes (2019) los sistemas, aplicaciones, controles, soluciones de cálculo y metodologías que ayudan a la gestión de una empresa, por lo tanto, se segmentan en diferentes departamentos para el uso correcto, a continuación, se presentan las herramientas de gestión de costos:

- **Costeo ABC.**

Hornigren (2012), considera que este método de costeo analiza el costo de las actividades basado en el uso de los recursos y lo asigna a los objetos de costos tales como productos o clientes, basado en el uso de sus actividades, comprende a todos los costos de la empresa incluyendo los costos comerciales y administrativos, están ligados al costo de las actividades y

en su capacidad de agregar valor al producto o servicio y por lo tanto están basados en la actividad mas no en los volúmenes de producción.

Por lo tanto, consiste en asignar los gastos indirectos de fabricación a los productos, identificando y analizando las distintas actividades de apoyo que proveen los departamentos indirectos, asignando a cada actividad los costos que le corresponden, ya que todas las actividades han sido identificadas y sus respectivos costos agrupados, es necesario encontrar medidas que den una mejor explicación de el origen y variación de los gastos indirectos de fabricación.

- **Costeo por absorción**

Los costos del producto son todos los costos de producción, tanto fijos como variables. A medida que se produce, los costos de producción se incorporan en los productos fabricados y constituyen el costo de dichos productos, los productos pasan a través de los departamentos de productos como si fueran esponjas, absorbiendo todos los costos de producción tanto fijos como variables. Bajo el sistema de costeo absorbente los gastos de fabricación fijos incurridos, en cualquier periodo de producción, son identificados con la producción de ese mismo periodo; bajo el sistema de costeo variable, esos gastos fijos incurridos quedan identificados con las ventas del propio periodo, debido a que no son considerados como parte del costo del periodo. Por lo tanto, en cualquier periodo en el cual el volumen de la producción llegue a diferir del volumen de las ventas, la utilidad neta reportada de acuerdo al costeo variable será distinta a la que se reporta bajo el costeo absorbente (Horngren, 2012).

- **Justo a tiempo**

Es un sistema por el cual se ofrecen servicios de alto valor a muchas empresas que actualmente requieren que sus proveedores les brinden un alto nivel de apoyo, es una filosofía que busca la eliminación de desperdicios por medio de la logística y producción cuyas características son bajo los inventarios, mayor calidad y servicio al cliente.

El justo a tiempo requiere existencia mínima de seguridad en materiales productos en proceso, por lo cual, cuando llega el instante de elaborar el producto, las partes en el proceso de producción deben ser las mejores que se pueden obtener. Esta regla asegura altos

rendimientos y previsión con la línea de producción. La segunda regla se refiere al tamaño de lote de producción. Se deberá elaborar el tamaño de lote adecuado o más pequeño para cualquier producto independientemente del volumen de producción de los mismos (Tejero, 2007).

Según Vollmann (2005) la meta es proporcionar satisfacción al cliente a la vez que se minimizan los costos totales, esa es la esencia del proceso justo a tiempo que constituye el proceso total de la calidad mediante un programa de mejoramiento continuo que proporciona:

- Productos de perfecta calidad.
- Tiempos exactos requeridos.
- Costo total más bajo de entrega.
- Cantidades necesarias exactas.

Por otro lado, Graither (2009), menciona los beneficios que son:

- Reducción radical de los inventarios.
- Mejora la calidad de los productos y se reduce costos por desperdicios, la mejora de calidad se cumple gracias a la participación de todos los trabajadores solucionando los problemas de producción.

Al momento de producir se enfoca en localizar y corregir las causas de los problemas que existen dentro de la producción, y da como resultado una manufactura sin obstáculos y libres de incorrecciones.

Se ahorra tiempos de producción dentro del proceso de elaboración dónde permite que las fábricas entren en una competencia basada en el tiempo.

Para Romero (2018) las ventajas que proporciona este sistema es la relación estrecha que existe con los proveedores, es decir, tener un mayor acercamiento hacia ellos, esto facilita a que los proveedores hacer planificaciones de suministros con precios accesibles, de igual forma los plazos de entrega se reducen, ya que se reduce los niveles de inventarios o lo largo de toda la cadena de producción:

- Materias primas.

- Proceso de elaboración del producto.
- Producto terminado.

Lo que se pretende es reducir el costo de mantener inventarios altos, se reduce el nivel de compras, reducción del costo de almacenaje y a su vez el espacio necesario de almacenamiento.

Por otro lado, Lefcovich (2018) considera que el JIT (Just-inTime), va más allá de un programa destinado a la reducción de inventarios, más bien es para que las empresas de manufactura operen eficientemente y con una cantidad mínima de recursos tanto humanos como mecánicos, asegura que es un sistema sinónimo de eficiencia, simplicidad y desperdicios mínimos.

- **Costos por objetivos.**

Para Moreno (2002) considera que es una técnica que parte de un precio meta y de un nivel de utilidad planeada, que determinan los costos en que debe incurrir la empresa por ofrecer dicho producto, costo objetivo:

- Costo Objetivo.
- Costo objetivo = Precio objetivo - Utilidad deseada.

Nota: fórmula comúnmente utilizada en finanzas y en contabilidad.

De esta manera se intenta ofrecer un producto de calidad -satisfacción de las necesidades del cliente- y además ofrecer un precio que le asegure la demanda.

En cambio para Horngren (2006) estos costos son una estrategia de fijación de precios en la que una empresa establece un precio para su producto o servicio basado en un objetivo de costos específico que se desea alcanzar; en lugar de fijar precios basados en los costos históricos o en la competencia, los costos por objetivos buscan alcanzar un margen de beneficio deseado mediante la fijación de precios, las empresas deben determinar cuánto debe costar el producto o servicio para alcanzar los objetivos de beneficio, a su vez se toma en cuenta los costos de producción, marketing y distribución.

- **Método Kaizen o Mejora Continua.**

Según Imai (1986), menciona que, el término “Kaizen” significa “cambio para mejorar” o “mejora continua” en japonés, se enfoca en la identificación y eliminación de los desperdicios y la mejora continua de procesos de trabajo con el objetivo de lograr mayor eficiencia y calidad en el trabajo, el enfoque Kaizen implica la participación de todos los empleados en la identificación de problemas y la implementación de soluciones.

Presenta una técnica que plantea actividades para el mejoramiento de las actividades y la reducción de costos, incluyendo cambios en la forma en que la empresa manufactura sus productos, esto lo hace mediante la proyección de costos a partir de las mejoras propuestas, las cuales deben ser alcanzadas tal como un control presupuestario (Moreno, 2002).

- **Punto de equilibrio y margen de contribución.**

Para Horngren (2014) menciona que es el nivel de actividad en el que el ingreso es igual al costo total, lo que da como resultado una ganancia nula, es decir, es el punto donde las empresas no tienen ni pérdidas ni ganancias, cuando una empresa realiza sus operaciones en el punto de equilibrio no obtiene beneficios, pero tampoco ocasiona pérdidas, los gerentes y dueños de los negocios consideran importante para generar información sobre las ventas mínimas o los ingresos necesarios para cubrir costos y gastos. Con el cálculo del punto de equilibrio la empresa determinará la cantidad mínima de unidades que necesita vender para cubrir los costos y evitar pérdida a futuro.

Horngren (2014), también menciona que el margen de contribución se utiliza para evaluar la rentabilidad de un producto o servicio, se calcula restando los costos variables asociados a la producción menos el precio de venta, el cálculo es fundamental ya que indica cuánto contribuye cada unidad vendida a cubrir los costos y generar utilidades.

CAPÍTULO III

APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE COSTOS

3.1. Costeo ABC

Para determinar el costo del plato principal del restaurante se utilizó la herramienta del Costeo ABC, a continuación, en Tabla 2 se muestra el plato principal a costearse:

Tabla 2.

Plato principal con el precio de venta respectivo

RESTAURANTE GUAJIBAMBA	
Plato	Precio de Venta
Cuy con papas	\$ 24,50

Nota: precio de venta tomado del menú del restaurante.

3.2. Determinación del costo según el sistema ABC

El método de cálculo adoptado para determinar el costo del plato principal se basa en una metodología rigurosa que utiliza datos históricos como punto de referencia. Es esencial comprender que el uso de datos históricos proporciona una base sólida para el análisis, ya que refleja las tendencias y patrones reales de ventas que ha experimentado el restaurante. En este caso, se consideraron los datos del año 2022, un año que, por razones específicas, puede haber tenido características específicas en términos de ventas y operaciones. Estos datos históricos ofrecen una visión clara del comportamiento de las ventas del plato principal.

Al analizar estos datos, se estableció que el promedio de ventas totales, expresado en dólares, y en términos de número de platos vendidos mensualmente son aproximadamente 1.438 platos, que representa el 73,58% del total de ventas del restaurante. Esta proporción es significativa y subraya la importancia del plato principal en la estructura de ingresos del restaurante. Traducido en términos monetarios, esto equivale a una facturación de \$35.228,96, a continuación, se detalla estas cifras en la Tabla 3.

Tabla 3.*Precio por plato, promedio de platos vendidos mensualmente y porcentaje representativo*

Producto Principal Precio por plato	Promedio de platos vendidos mensualmente	Total de ventas	Porcentaje representativo
\$ 24,50	1438	\$ 35.228,96	73,58%

Nota: Valores obtenidos del año 2022.**3.2.1. Actividades mediante la cadena de valor**

La metodología utilizada para determinar las actividades claves del restaurante fueron: observaciones y entrevistas al personal. Al observar directamente, se identificó patrones, flujos de trabajo y posibles áreas de mejora o ineficiencia.

Por otro lado, las entrevistas al personal proporcionan una comprensión profunda y detallada de las actividades desde una perspectiva interna. El personal, que está directamente involucrado en cada etapa del proceso, desde la compra de materias primas hasta la interacción con los clientes. Finalmente, la combinación de observaciones directas y retroalimentación del personal culmina en una representación detallada de las actividades del restaurante, que se presenta en la Tabla 4.

Tabla 4.*Actividades que cumple el restaurante para el proceso productivo*

N°	Actividades
1	Proceso de compra de materias primas directas e indirectas.
2	Recepción, control de calidad y número de unidades del producto. de acuerdo con la guía de remisión o nota de venta.
3	Proceso de conservación del producto a bajas temperaturas.
4	Proceso de conservación de las guarniciones.
5	Proceso de pago a proveedores.
6	Proceso de atención al cliente.
7	Proceso preparación del plato principal (producción).
8	Servicio de mesa.
9	Servicio de cobro del cliente.
10	Proceso de limpieza y desinfección de la mesa.

Nota: Tabla elaborada mediante entrevistas y observaciones.

3.2.2. Actividades primarias y secundarias

Se realizó una diferenciación entre las actividades, clasificándolas en dos categorías: primarias y secundarias. Todos estos hallazgos y detalles se han consolidado y presentado en la Tabla 5.

Tabla 5.

Actividades que se cumple para el proceso productivo

N°	Actividades	Primarias	Secundarias
1	Proceso de compra de materias primas directas e indirectas.	X	
2	Recepción, control de calidad y número de unidades del producto de acuerdo con la guía de remisión o nota de venta.	X	
3	Proceso de conservación del producto a bajas temperaturas.	X	
4	Proceso de conservación de las guarniciones.	X	
5	Proceso de pago a proveedores.		X
6	Proceso de atención al cliente.	X	
7	Proceso preparación del plato principal (producción).	X	
8	Servicio de mesa.		X
9	Servicio de cobro del cliente.		X
10	Proceso de limpieza y desinfección de la mesa.		X
Total		6	4

Nota: Tabla elaborada mediante entrevistas y observaciones.

3.2.3. Recursos

El restaurante Guajibamba ha empleado una serie de recursos esenciales para su operación y gestión diaria. Estos recursos, que abarcan desde materias primas hasta herramientas y tecnologías, que son fundamentales para garantizar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Es importante destacar que la asignación de valores a estos recursos se basa en un criterio específico: el porcentaje obtenido inicialmente del 73,58%, que representa la contribución significativa del plato principal al total de ventas del restaurante, la información histórica del 2022 se detalla a continuación, en la Tabla 6.

Tabla 6.*Recursos utilizados*

Elementos del costo	Recursos	Costos totales Mensual	Costos incurridos en la producción Plato Principal mensual
Materia prima directa	Cuy	\$15.817,08	\$15.817,08
Mano de obra directa	Sueldos y salarios	\$3.265,70	\$2.312,82
Total Costo Primo		\$19.082,78	\$18.129,97
Costos indirectos de fabricación	Agua	\$105,79	\$77,85
	Energía eléctrica	\$164,46	\$121,02
	Teléfono	\$36,71	\$27,01
	Depreciación muebles y enseres	\$11,66	\$8,58
	Depreciación maquinaria y equipo	\$67,25	\$49,49
	Depreciación equipo y software de computación	\$25,93	\$19,08
	MOI Sueldos y salarios	\$10.483,61	\$7.803,86
	Arriendo	\$2.400,00	\$1.765,92
	Gas y Carbón	\$314,00	\$231,06
	Legumbres	\$162,00	\$119,21
	Granos	\$367,00	\$270,06
	Hortalizas y especias	\$355,68	\$261,73
Total Costos Indirectos de Fabricación		\$14.494,09	\$10.754,81

Fuente: Datos obtenidos del Restaurante Guajibamba.

3.2.4. Asignación de los recursos al objeto del costo

- **Materia Prima Directa**

Para analizar los costos de la materia prima directa, se considera al cuy como ingrediente principal. Es importante destacar que el costo de cada cuy faenado asciende a \$11,00 por unidad.

En la Tabla 7, se observa el detalle del costo de la materia prima directa mensual y por plato.

Tabla 7.

Asignación de materia prima directa al plato principal

Materia Prima Directa		
Material	Costo Unitario	Costo Total
Cuyes	\$ 11,00	\$ 15.817,08
Total Materia Prima Directa		\$ 15.817,08

Nota: La Tabla muestra la asignación de MPD al plato principal.

- **Mano de Obra**

El proceso de cálculo de los costos de mano de obra se llevó a cabo mediante una clasificación meticulosa del personal en tres áreas esenciales: servicio, producción y ventas. Esta clasificación es crucial para entender y asignar adecuadamente las horas de trabajo efectivas de cada área. Una vez determinadas estas horas, se procedió a distribuir las horas entre Mano de Obra Directa (MOD) y Mano de Obra Indirecta (MOI), asignando un porcentaje específico a cada categoría. Esta distinción entre mano de obra directa e indirecta es vital para garantizar una asignación de costos precisa y reflejar adecuadamente la contribución de cada empleado al proceso productivo.

El objetivo principal de este proceso es calcular el costo total que se incurre específicamente en la producción del plato principal del restaurante. Tras realizar los cálculos, se determinó que el costo total de la MOD asciende a \$3.265,70. Sin embargo, al aplicar el porcentaje representativo específico para la producción del plato principal, el costo se ajusta a \$2.402,90, pero al asignar las horas efectivas trabajadas en el proceso de elaboración del plato

principal obtenemos horas MOD y MOI. Los detalles se presentan de manera organizada en la Tabla 8.

Tabla 8.

Asignación de mano de obra directa al plato principal

TIPO	Horas trabajadas	MOD	Horas efectivas en la producción	73,58%	Costo Total	Costo para plato principal
				MOD		MOD
MOD PRODUCCIÓN	208	199	199	146,42	\$ 862,72	\$ 607,32
MOD PRODUCCIÓN	208	200	200	147,16	\$ 862,72	\$ 610,37
MOD PRODUCCIÓN	215	208	208	153,04	\$ 798,36	\$ 568,31
MOD PRODUCCIÓN	201	194	194	142,74	\$ 741,90	\$ 526,88
	832	801	801	589,37	\$ 3.265,70	\$ 2.312,88

Nota: La Tabla muestra la asignación de mano de obra directa al plato principal.

3.2.5. Asignación de los recursos indirectos con las actividades

En la Tabla 9, se presenta un detalle de los inductores de costos. Para la Mano de Obra Indirecta (MOI), el inductor principal son las horas efectivamente empleadas en el proceso productivo. Esto significa que los costos de MOI se distribuyen en función del tiempo que cada empleado dedica a las actividades que, aunque no están directamente relacionadas con la producción del plato principal, son esenciales para el funcionamiento general del restaurante.

Por otro lado, para otros recursos como el agua, la energía eléctrica, el teléfono, las depreciaciones, el arriendo y la materia prima indirecta, se utiliza un enfoque diferente. En lugar de basarse en horas, estos recursos se asignan en función de un porcentaje específico de utilización en el proceso productivo. Este enfoque garantiza que los costos se distribuyan de manera equitativa, reflejando la contribución real de cada recurso al valor añadido del restaurante. En resumen, la Tabla 9 proporciona una visión clara y estructurada de como se asignan y distribuyen los costos indirectos, asegurando una gestión financiera transparente y eficaz.

Tabla 9.*Recursos e Inductores de Costos*

Cost drivers o inductores de los recursos indirectos	
Recursos	Inductores
Mano de obra indirecta sueldos y salarios	Número de horas efectivas trabajadas
Agua	Porcentaje utilizado en cada actividad
Energía eléctrica	Porcentaje utilizado en cada actividad
Teléfono	Porcentaje utilizado en cada actividad
Depreciaciones	Porcentaje utilizado en cada actividad
Arriendo	Porcentaje utilizado en cada actividad
Materia prima indirecta	Porcentaje utilizado en cada actividad
Gas y carbón	Porcentaje utilizado en cada actividad

Nota: La Tabla muestra los recursos e indicadores de costos.

- **Descripción de los recursos indirectos:**

Agua

Como punto de referencia, se utilizó la planilla de agua, se paga mensualmente un valor de \$105.79, y el valor que incurre dentro del plato principal es de \$77.85. El detalle de los cálculos se detalla en el Anexo 2.

Tabla 10.*Consumo de agua dentro de la producción*

Consumo de agua potable		
	Consumo total mensual	Consumo total mensual en la producción
Total consumo de agua	\$105,79	\$77,85

Nota: La Tabla muestra el consumo de agua dentro de la producción.

Energía eléctrica

En lo que respecta al consumo de energía eléctrica, se ha llevado a cabo una división por áreas: administración, ventas, producción y servicio. En cada una de estas áreas, se ha asignado un porcentaje de utilización, y de esta manera se calcula el consumo total de energía eléctrica. Este cálculo se basa, asimismo, en la planilla de pago correspondiente al mes.

Tabla 11.*Consumo de energía eléctrica dentro de la producción*

Consumo de energía eléctrica		
	Consumo total mensual	Consumo total mensual en la producción
Total consumo de energía	\$164,46	\$121,01

Nota: La Tabla muestra el consumo de energía eléctrica dentro de la producción.

Teléfono

Para el consumo telefónico se distribuye el valor para las áreas de administración y ventas para receptor reservaciones y realizar pedidos de insumos a los proveedores, de igual forma se considera la planilla de pago mensual.

Tabla 12.*Consumo de telefonía dentro de la producción*

Consumo de telefonía		
	Consumo total mensual	Consumo total mensual en la producción
Total consumo de telefonía	\$36,71	\$27,01

Nota: La Tabla muestra el consumo de telefonía de la producción.

Depreciaciones

Para el cálculo de las depreciaciones se consideran los muebles y enseres, maquinaria, equipos de computación y el software, es decir, se considera desde el congelador que se utiliza cuando llega la materia prima, hasta el software que se utiliza para la emisión de la factura al cliente.

Tabla 13.*Depreciaciones dentro de la producción*

Depreciaciones	
	Valores utilizados dentro de la producción
Depreciación muebles y enseres	\$8,58
Depreciación maquinaria	\$49,49
Depreciación equipos y software de computación	\$19,08
Total depreciaciones en la producción	\$77,14

Nota: Depreciaciones dentro de la producción.

Gas y Carbón

Para el uso del gas y carbón se consideró la cantidad utilizada mensualmente, a continuación, en la Tabla 14 se muestran los valores utilizados.

Tabla 14.*Consumo de gas y carbón dentro de la producción*

	Consumo de gas y carbón	
	Producción total mensual	Producción mensual en el producto principal
Gas	\$ 44,00	\$ 32,38
Carbón	\$ 270,00	\$ 198,68
Total gas y carbón	\$ 314,00	\$ 231,04

Nota: La Tabla muestra el consumo de gas y carbón dentro de la producción.

Mano de Obra Indirecta

Para este proceso se separó al personal en cuatro grupos: administración, producción, servicio y ventas en cada uno se parte de una tasa predeterminada que sirve como punto de referencia para futuros cálculos, seguidamente se asigna un porcentaje al número de horas efectivas utilizadas en la producción, lo que nos da como resultado el costo total, que en este caso asciende a \$7,803.86. Se muestra en el Anexo 9 el cálculo restante de la mano de obra indirecta que forma parte de la producción.

Tabla 15.*Mano de Obra Indirecta dentro de la producción*

Área	Horas trabajadas	Horas efectivas trabajadas	Costo total	Costo para el plato principal
Gerente	160,00	117,72	\$ 2.604,17	\$ 1.916,15
Auxiliares	427,00	314,19	\$ 1.227,89	\$ 903,48
Servicio	170,50	125,45	\$ 1.067,03	\$ 785,12
Ventas	320,00	235,46	\$ 5.584,52	\$ 4.109,09
Producción	-	-	-	\$ 90,02
Total Mano de obra indirecta				\$ 7.803,86

Nota: La Tabla muestra la Mano de Obra Indirecta dentro de la producción.

Arriendo

El área de producción en el restaurante Guajibamba desempeña un papel crucial en la operación diaria y la gestión de la calidad. Este espacio, meticulosamente diseñado y organizado, está destinado no solo para el almacenamiento adecuado de insumos, garantizando su frescura y calidad, sino también para la conservación óptima de productos ya preparados o en proceso de preparación. Además, esta área incluye los chefs y el personal de cocina, que trabajan arduamente para preparar cada plato, asegurando que cumplan con los estándares de sabor y presentación, que los clientes esperan.

Por otro lado, el área de servicio es el corazón palpable del restaurante, el lugar en el que los clientes experimentan directamente la hospitalidad y la excelencia culinaria. Además, es importante destacar que la gestión financiera del restaurante también considera gastos fijos significativos, como el arriendo. El arriendo refleja el costo de ocupar un espacio no solo es como un lugar de negocio, también contribuye la atmósfera y la experiencia general que el restaurante ofrece a sus consumidores.

Tabla 16.*Arriendo dentro de la producción*

	Producción total	Porcentaje utilizado en el plato principal	Porcentaje utilizado en el resto de platos	Producción total
Arriendo	\$ 2.400,00			100%
Producción	\$ 917,04	25%	75%	\$ 917,04
Servicio	\$ 1.482,96	75%	25%	\$ 1.482,96
Total Arriendo	\$ 2.400,00	100%	100%	\$ 2.400,00

Nota: La Tabla muestra la distribución del arriendo dentro de la producción.

Materia prima indirecta

En el cálculo de la materia prima indirecta, se consideran el consumo aproximado de hortalizas, granos y legumbres que se utiliza mensualmente dentro de la preparación del plato, el detalle se refleja en la Tabla 17.

Tabla 17.*Materia Prima Indirecta dentro de la producción*

Ingredientes	Producción plato principal
Hortalizas y especias	\$ 261,73
Granos	\$ 270,06
Legumbres	\$ 119,21
Total Materia Prima Indirecta	\$ 650,99

Nota: La Tabla muestra la Materia Prima Indirecta dentro de la producción.

Tabla 18.*Relación de las actividades con los recursos*

	Actividades	MOI	Agua	Energía eléctrica	Recursos indirectos				MPI
					Teléfono	Depreciaciones	Arriendos	Gas y Carbón	
Primarias	Proceso de compra de materias primas directas e indirectas	X		X	X				
	Recepción, control de calidad y número de unidades del producto de acuerdo con la guía de remisión o nota de venta	X							
	Proceso de conservación del producto a bajas temperaturas.	X	X	X		X	X		
	Proceso de conservación de las guarniciones.	X	X	X		X	X		
	Proceso de atención al cliente.	X		X	X				
Secundarias	Proceso preparación del plato principal (producción).	X	X	X		X	X	X	X
	Proceso de pago a proveedores.	X		X		X			
	Servicio de mesa.	X							
	Servicio de cobro del cliente	X		X		X			
	Proceso de limpieza y desinfección de la mesa.	X	X						

Tabla 19.*Asignación de costos a las actividades*

Actividades		Recursos indirectos								Costo Total por Actividad
		MOI	Agua	Energía eléctrica	Teléfono	Depreciaciones	Arriendos	Gas y Carbón	MPI	
Primarias	Proceso de compra de materias primas directas e indirectas	\$958,08	\$0,00	\$38,72	\$6,75	\$0,00	\$8,83	\$0,00	\$0,00	\$1.012,38
	Recepción, control de calidad y número de unidades del producto de acuerdo con la guía de remisión o nota de venta	\$162,99	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$66,22	\$0,00	\$0,00	\$229,21
	Proceso de conservación del producto a bajas temperaturas.	\$205,11	\$19,46	\$19,36	\$0,00	\$19,79	\$66,22	\$0,00	\$0,00	\$329,95
	Proceso de conservación de las guarniciones.	\$290,17	\$27,24	\$19,36	\$0,00	\$14,84	\$114,78	\$0,00	\$0,00	\$466,40
	Proceso de atención al cliente	\$958,08	\$0,00	\$24,20	\$20,26	\$0,00	\$264,89	\$0,00	\$0,00	\$1.267,42
Secundarias	Proceso preparación del plato principal (producción)	\$335,23	\$19,46	\$9,68	\$0,00	\$17,85	\$176,59	\$231,04	\$650,99	\$1.440,84
	Proceso de pago a proveedores	\$2.054,54	\$0,00	\$9,68	\$0,00	\$10,05	\$8,83	\$0,00	\$0,00	\$2.083,11
	Servicio de mesa	\$628,10	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$3,00	\$927,11	\$0,00	\$0,00	\$1.558,21
	Servicio de cobro del cliente	\$2.054,54	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$10,05	\$66,22	\$0,00	\$0,00	\$2.130,82
	Proceso de limpieza y desinfección de la mesa.	\$157,02	\$11,68	\$0,00	\$0,00	\$1,54	\$66,22	\$0,00	\$0,00	\$236,47
		\$7.803,86	\$77,84	\$121,01	\$27,01	\$77,14	\$1.765,92	\$231,04	\$650,99	\$10.754,81

La Tabla 18 presenta un análisis detallado de cómo diferentes actividades dentro de una organización utilizan diversos recursos indirectos. Esta tabla categoriza las actividades en primarias y secundarias y asigna recursos como mano de obra indirecta (MOI), agua, energía eléctrica, teléfono, depreciaciones, arriendos, gas, carbón y materia prima indirecta (MPI). Esta clasificación ayuda a identificar qué recursos son esenciales para cada actividad y, por ende, a optimizar su uso y gestión.

La Tabla 19 expande la información al asignar costos específicos a cada recurso utilizado en las distintas actividades. Por ejemplo, en las actividades primarias, el "Proceso de compra de materias primas directas e indirectas" tiene un costo total de \$1.012,38, distribuido entre mano de obra indirecta, energía eléctrica, teléfono y arriendos. En el caso del "Proceso preparación del plato principal (producción)", el costo total es de \$1.440,84, repartido entre varios recursos como mano de obra indirecta, agua, gas, carbón y materia prima indirecta.

3.2.6. Asignación de costos por actividad al plato principal

Después de realizar los cálculos de los costos de cada recurso, se realizó un resumen en el que se asigna el costo a cada una de las actividades, de acuerdo al porcentaje utilizado en cada actividad y las horas utilizadas (solo para la MOI). Es aquí donde se obtiene el costo unitario por cada plato.

Tabla 20.*Costos por actividades*

	Actividades	Costo Total de la Actividades	
Primarias	Proceso de compra de materias primas directas e indirectas	\$	1.012,38
	Recepción, control de calidad y número de unidades del producto de acuerdo con la guía de remisión o nota de venta	\$	229,21
	Proceso de conservación del producto a bajas temperaturas.	\$	329,95
	Proceso de conservación de las guarniciones.	\$	466,40
	Proceso de atención al cliente.	\$	1.267,42
	Proceso preparación del plato principal (producción).	\$	1.440,84
Secundarias	Proceso de pago a proveedores.	\$	2.083,11
	Servicio de mesa.	\$	1.558,21
	Servicio de cobro del cliente	\$	2.130,82
	Proceso de limpieza y desinfección de la mesa.	\$	236,47
	Costo Total de las Actividades	\$	10.754,81
Total de platos Producto Principal			1438
Costo Unitario por Plato		\$	7,48

Nota: La Tabla muestra los costos por actividad.

3.2.7. Determinación de costos totales y unitarios

En la determinación del costo total se toma en consideración el valor del costo primo, que está conformado con aquellos recursos que intervienen de manera directa en la producción.

Tabla 21.*Costo Total y Unitario del plato principal*

Plato Principal	
MOD	\$ 2.312,88
MPD	\$ 15.817,08
Costo Primo Total	\$ 18.129,97
Costo de las Actividades	\$ 10.754,81
Costo total del producto	\$ 28.884,78
N° de Platos	1438
Costo unitario del producto	\$ 20,09

Nota: La Tabla muestra el Costo Total Unitario del plato principal.

3.2.8. Asientos contables del proceso productivo

Tabla 22.*Asientos contables*

Fecha	Concepto	Parcial	Debe	Haber
		1		
	Inventario PEP		\$18.129,97	
	MPD	\$15.817,08		
	MOD	\$2.312,88		
	Inventario MPD			\$15.817,08
	MOD por pagar			\$2.312,88
	P/r. los costos indirectos asignados de manera directa al plato principal.			
		2		
	Depreciaciones		\$77,14	
	Materia prima indirecta		\$650,99	
	MOI		\$7.803,86	
	Otros gastos indirectos		\$1.860,72	
	Depreciación acumulada			\$77,14
	Inventario MPI			\$650,99
	MOI por pagar			\$7.803,86
	Otros gastos indirectos por pagar			\$1.860,72
	P/r. los costos indirectos del período que serán direccionados vía actividades.			
		3		
	Inventario PEP		\$10.392,71	
	Actividades elaboración producto	\$10.392,71		
	Depreciaciones			\$77,14
	Materia prima indirecta			\$650,99
	MOI			\$7.803,86
	Otros gastos indirectos			\$1.860,72
	P/r. el costo de las actividades y su asignación al costo del plato principal.			
		4		
	Inv. productos terminados		\$28.522,67	
	Plato principal	\$28.522,67		
	Inventario de PEP			\$28.522,67
	Actividades elaboración producto	\$10.392,71		
	MPD	\$15.817,08		
	MOD por pagar	\$2.312,88		
	P/r. el producto terminado que fue costeado mediante el coteo ABC.			
			\$49.308,08	\$49.308,08

Nota: asientos contables basados según el formato del Libro Contabilidad de Costos de Pedro Zapata.

La Tabla 22 ilustra el proceso de costeo en el Restaurante Guajibamba, evidenciando la asignación de costos directos e indirectos y su impacto en la valoración del inventario y el producto terminado. Los asientos contables demuestran un proceso contable sistemático, donde se destacan los aspectos del costeo ABC.

Se refleja la asignación inicial de costos directos al inventario PEP. En los asientos subsiguientes se manifiesta la estimación del ABC. De manera específica, los costos indirectos no solo se acumulan, sino que se asignan específicamente a la producción del plato principal, reflejando el consumo real de recursos.

Este enfoque busca que el costo registrado del producto terminado refleje el gasto total incurrido en su elaboración, lo que resulta en una valoración del inventario y, en última instancia, en una toma de decisiones informada sobre precios y control de costos.

3.3. Costeo directo y absorbente

Plato principal

La Tabla 23 ofrece una clasificación detallada de los costos de operación y producción del Restaurante Guajibamba

Tabla 23.*Clasificación de Costo de operación y costo de producción*

	Descripción	Variables mensuales	Fijos mensuales	Acumulado
Costo de operación	Sueldo del Gerente		\$1,916.15	\$1,916.15
	Sueldos de los meseros	\$785,12		\$785.12
	Sueldos de ventas		\$4,109.09	\$4,109.09
	TOTAL	\$785,12	\$6,025.24	\$6,810.36
	Descripción	Variables mensuales	Fijos mensuales	Acumulado
Costo de producción	Cuyes	\$15.817,08		\$15.817,08
	Mano de Obra Directa	\$2.312,88		\$2.312,88
	Hortalizas y especias	\$261,73		\$261,73
	Granos	\$270,06		\$270,06
	Legumbres	\$119,21		\$119,21
	Gas y Carbón	\$231,04		\$231,04
	Sueldos y salarios	\$90,02		\$90,02
	Agua	\$77,84		\$77,84
	Energía eléctrica	\$12,01		\$121,01
	Teléfono	\$27,01		\$27,01
	Depreciación muebles y enseres		\$8,58	\$8,58
	Depreciación maquinaria y equipo		\$49,48	\$49,48
	Depreciación equipo y software de computación		\$19,08	\$19,08
	Arriendo		\$1.765,92	\$1.765,92
	MOI	\$903,48		\$903,48
	TOTAL	\$20.231,37	\$1.843,06	\$22.074,43

Nota: Clasificación de costos de producción y operación.

La Tabla 23 presenta un desglose de los costos asociados a las operaciones y producción de una empresa. La sección de costo de operación incluye sueldos de diferentes categorías de empleados, destacando el sueldo del gerente y los meseros, junto con los costos fijos y variables mensuales. En la sección de costo de producción, se detallan los gastos en materias primas y servicios, como cuyes, mano de obra directa, y utilidades.

Tabla 24.*Clasificación de los costos de operación y producción para el costeo absorbente*

		Costeo absorbente		
	Descripción	Ventas	Costo de venta	Gastos operacionales
Costo de operación	Sueldo Gerente			\$1.916,15
	Sueldos meseros			\$785,12
	Sueldos ventas			\$4.109,09
Costo de producción	Cuyes		\$15.817,08	
	Mano de Obra Directa		\$2.312,88	
	Hortalizas y especias		\$261,73	
	Granos		\$270,06	
	Legumbres		\$119,21	
	Gas y Carbón		\$231,04	
	Sueldos y salarios		\$90,02	
	Agua		\$77,84	
	Energía eléctrica		\$121,01	
	Teléfono		\$27,01	
	Depreciación muebles y enseres		\$8,58	
	Depreciación maquinaria y equipo			\$49,48
	Depreciación equipo y software de computación			\$19,08
	Arriendo		\$1.765,92	
	MOI		\$903,48	
TOTAL		\$35.228,96	\$22.074,43	\$6.810,36

Nota: Clasificación para el costeo absorbente.

La Tabla 24 muestra los costos asociados, divididos en costo de operación y costo de producción. Esta tabla es útil para entender el método de costeo absorbente, donde se asignan todos los costos de producción, tanto fijos como variables, a los productos.

Tabla 25.*Estado de Resultados (PyG) por el método absorbente*

Estado de Resultados Método Absorbente		
+	Ventas	100,00%
-	Costo de venta	62,66%
	Materia Prima	44,90%
	Mano de Obra	6,57%
	Costos Indirectos de Fabricación	11,20%
	UBV	37,34%
	Gastos Operacionales	19,33%
	Administración y Ventas	19,33%
	Sueldos y salarios	19,33%
=	Utilidad Operacional	18,01%

Nota: Clasificación de costos de acuerdo a su identificación en el proceso de producción del plato.

La Tabla 25 muestra el Estado de Resultados del Restaurante Guajibamba utilizando el método absorbente, que incorpora todos los costos de producción. En este enfoque, las ventas totales se sitúan en \$35.228,96, equivalente al 100%, y el costo de venta, que incluye materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación, ascienden al 62,66%.

La Utilidad Bruta de Venta (UBV) es de 37,34%. Los gastos operacionales, que abarcan sueldos y salarios de administración y ventas, se cifran en 19,33% respectivamente. Estos gastos, aunque no directamente vinculados a la producción, son esenciales para el funcionamiento del negocio y deben ser considerados en el cálculo de la utilidad operacional, que en este caso es del 18,01% de las ventas.

Tabla 26.*Estado de Resultados (Py G) por el método directo*

Estado de Resultados Método Directo		
+	Ventas	100,00%
-	Costo de Variable	59,66%
	Producción	57,43%
	Materia Prima	44,90%
	Mano de Obra	6,57%
	Costos Indirectos de Fabricación	5,96%
	Operación	2,23%
	Suelos y salarios	2,23%
=	Margen de Contribución	40,34%
-	Costos fijos	22,33%
	Producción	5,23%
	Depreciación	5,23%
	Operación	17,10%
	Sueldos y salarios	17,10%
=	Utilidad Operacional	18,01%

Nota: Clasificación de costos de acuerdo a su variabilidad en la producción.

Por otro lado, la Tabla 26 presenta el Estado de Resultados utilizando el método directo, que separa los costos en variables y fijos. El enfoque se centra en los costos variables directamente atribuibles a la producción, que ascienden al 59,66% de las ventas. Este total incluye los costos de producción como materia prima, mano de obra y una parte de los costos indirectos de fabricación, así como los gastos operacionales variables. El Margen de Contribución resultante es del 40,34%, que representa lo que queda después de cubrir los costos variables y lo que contribuye a cubrir los costos fijos y generar beneficio. Los costos fijos, que incluyen depreciaciones y sueldos fijos, suman el 22,33% de las ventas. Después de sustraer estos costos fijos, la utilidad operacional resulta ser la misma que en el método absorbente, el 18,01%.

La aplicación simultánea de los métodos de costeo directo y absorbente, a pesar de conducir a idénticas cifras de utilidad operacional, proporciona una estimación de la estructura de costos y la rentabilidad. El método absorbente, al integrar todos los costos de producción, incluyendo los indirectos y fijos, en el costo de los bienes vendidos, proporciona una perspectiva general que refleja el impacto total de los costos en la rentabilidad. Este enfoque puede ser empleado para comprender la viabilidad a largo plazo del negocio y establecer estrategias de precios que aseguren la cobertura integral de los costos.

En contraste, el método directo, al distinguir entre costos variables y fijos, destaca la relevancia de los costos variables en la operativa mensual y su influencia en el margen de contribución. Si bien es cierto que, en el costeo directo, el costo del plato principal es capaz de asumir parte del costo operativo relacionado a la producción, el restaurante considera oportuno dar prioridad al precio de mercado para fijar un valor, ya que considera el factor competitividad como un elemento relevante para captar y mantener niveles de venta adecuados. Asimismo, al ser sus costos fijos menos representativos que el costo variable de producción, es capaz de cubrirlo y generar un rendimiento operacional del 18,01%.

3.4. Análisis de punto de equilibrio

La Tabla 27 muestra el precio variable unitario para una variedad de platos ofrecidos por un establecimiento, calculado como \$13,75, proporciona un punto de referencia de los otros platos que oferta el establecimiento.

Tabla 27.

Costo variable unitario de otros platos

Todos Los Platos	PVU
Bandejas Cuencanas	\$ 13,44
Lomo Guajibamba	\$ 13,44
Filete De Pollo	\$ 10,08
Lomo De Chanco	\$ 10,64
Seco De Pollo	\$ 10,64
Seco De Chivo	\$ 11,20
Churrasco	\$ 11,20
Moro Con Chuleta	\$ 10,64
Típicos	\$ 10,08
Corvina	\$ 10,64
Camarones	\$ 10,64
Trucha	\$ 10,08
Empanadas	\$ 6,72
Tamales	\$ 2,80
Alitas	\$ 7,28
Menú De Niños	\$ 7,70
Caldo De Gallina	\$ 7,84
Morcillas	\$ 7,84
Brownies	\$ 4,48
Costillas	\$ 12,10
Papás Con Cuero	\$ 6,72
Canelazos	\$ 11,20
Precio variable promedio	\$ 13,75

Nota: Se muestra la estimación del costo variable unitario de otros platos que oferta el establecimiento.

Tabla 28.*Punto de equilibrio con mezcla de productos*

Descripción	Plato principal	Otros platos
Precio de venta unitario	\$ 24,50	\$ 13,75
Costo variable unitario	\$ 18,81	\$ 7,07
Margen de contribución unitario	\$ 5,69	\$ 6,68

Nota: Se muestra la clasificación del costo variable unitario del plato principal y otros platos que oferta el establecimiento.

En la Tabla 28, se muestra el costo variable unitario del plato principal con el de otros platos.

Tabla 29.*Estimación de unidades vendidas por tipo de plato*

	Producto	Cantidad
Unidades vendidas	Plato principal	1.438
	Otros platos (promedio)	570
	Total	2.008

Nota: Se muestra la estimación de las unidades vendidas por tipo de plato.

La Tabla 30 revela que el plato principal tiene una demanda de 1,438 unidades vendidas, en comparación con un promedio de 570 unidades para otros platos. Los valores fueron obtenidos de datos históricos.

Tabla 30.*Mescla de productos*

Costos Fijos	\$ 2.504,84			
Producto principal		Otros platos		
(Pvu) 18,02	+	(Pvu) 3,63	=	21,65
(Pvu) 13,83	+	(Cvu) 1,86	=	15,70
Margen de contribución unitario				5,95
<u>P.E unidades</u>		<u>Costos fijos /Margen de contribución unitario</u>		
P.E unidades		2.504,84 /5,95		
<u>P.E unidades</u>		<u>420,61 (421)</u>		

Nota: la estimación del punto de equilibrio.

La Tabla 30 muestra que el establecimiento necesita vender aproximadamente 421 unidades para alcanzar su punto de equilibrio. Esta cifra se calcula dividiendo los costos fijos

totales (\$2,504.84) por el margen de contribución unitario (\$5,95), que es la diferencia entre el precio de venta unitario y el costo variable unitario.

Tabla 31.

Punto de equilibrio en unidades con mezcla de productos

	Porcentaje	P.E unidades	
Mezcla de productos	Principal	73,58%	309,77
	Otros	26,42%	111,13
	Total	100,00%	420,90 (421)

Nota: Se muestra la mezcla de productos para la estimación del porcentaje establecido para cada uno.

La Tabla 31 presenta un análisis del punto de equilibrio en unidades, considerando la mezcla de productos del establecimiento. La distribución porcentual entre el plato principal (73,58%) y otros platos (26,42%) muestra que el plato principal es un componente más significativo para alcanzar el punto de equilibrio, con una necesidad de venta de 309,77 unidades, en comparación con 111,13 unidades de otros platos. La suma total de estas unidades, que asciende 421 unidades, representa el número total de unidades que deben venderse para cubrir tanto los costos variables como los fijos.

Tabla 32.

Punto de equilibrio en dólares

	Plato principal	Otros platos	Total
Ventas	\$ 7.589,41	\$ 1.526,25	\$ 9.115,79
Costo variable	\$ 5.825,29	\$ 785,67	\$ 6.610,95
Margen de contribución			\$ 2.504,84
Costos fijos			\$ 2.504,84
Resultado operativo			\$ 0,00

Nota: Se muestra el punto de equilibrio en dólares.

En la Tabla 32 se desglosan las ventas, los costos variables y el margen de contribución para dos categorías de productos. Al comparar las ventas con los costos variables, se puede observar el margen de contribución generado por cada categoría de producto. El total de \$2.504,84 en margen de contribución iguala exactamente a los costos fijos, lo que indica que el establecimiento ha alcanzado su punto de equilibrio, es decir no hay pérdida ni ganancia operativa.

CONCLUSIONES

Se ha destacado la necesidad de un enfoque más estructurado en la planificación de compras de materias primas y en el proceso de transformación. La revisión del sistema contable y del plan de cuentas reveló áreas de mejora para alinearlos más eficazmente con las necesidades del restaurante. Este análisis inicial es fundamental para comprender los aspectos operativos y financieros del restaurante y establece una base sólida para la implementación de mejores prácticas de gestión de costos.

Se estructuró un marco teórico sobre la gestión de costos, proporcionando definiciones y una comprensión de las herramientas disponibles. Al explorar diferentes enfoques y metodologías, como el costeo ABC, el punto de equilibrio, el margen de contribución, y el análisis justo a tiempo, se pudo obtener una mejor comprensión teórica de la gestión de costos y una guía para su aplicación práctica en el contexto específico del restaurante.

El costo ABC del plato principal es de \$20,09. El análisis de costeo directo y absorbente aportó una perspectiva detallada sobre la estructura de costos, con un margen de contribución unitario de \$5,69 para el plato principal y \$6,68 para otros platos. Además, el cálculo del punto de equilibrio mostró que se requieren 421 unidades vendidas para cubrir los costos.

Se espera que la implementación de estas herramientas de gestión de costos permita la optimización de operaciones y apoyen la toma de decisiones financieras informadas.

RECOMENDACIONES

Se sugiere la implementación continua del sistema de costeo ABC en el Restaurante Guajibamba para mejorar la precisión en la identificación y asignación de costos, que permita optimizar sus precios y mejorar la gestión de recursos.

Además, se recomienda el uso regular de análisis de punto de equilibrio y margen de contribución para facilitar decisiones estratégicas y financieras más informadas.

También, integrar un enfoque multidisciplinario en la gestión de costos, combinando herramientas financieras con enfoques estratégicos y de marketing. Esto implicaría realizar un análisis exhaustivo de los patrones de demanda y preferencias del cliente, y luego ajustar la oferta del menú y la estrategia de precios en consecuencia.

Finalmente, Implementar tecnologías de gestión y análisis de datos para optimizar la toma de decisiones. El uso de sistemas avanzados de contabilidad y gestión de inventarios puede proporcionar información para una gestión más eficiente de los recursos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barraza, B. J. (2009). Problemática de conceptos de costos y clasificación. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*.
- Belloso, J. (1999). *Contabilidad de costos*. Pirámide.
- Blocher, E. (2017). *Cost Management: A Strategic Emphasis*.
- Cardenas, A. (2020). Integración de información de costos para la toma de decisiones en industrias de ensamblaje. *Revista Economía y Política*.
- Chacón, G. (2007). La contabilidad de costos, los sistemas de control de gestión y la rentabilidad empresarial. *Actualidad Contable FACES*.
- Drucker, P. F. (2011). *La práctica de la administración de empresas*. Sudamericana.
- Garrison, R. (2009). *Contabilidad gerencial*. McGraw-Hill.
- Graithier, N. (2009). *Administración de producción y operaciones*. Thomson.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2006). *Administración de costos: contabilidad y control*. Cengage Learning.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2009). *Contabilidad de costos*. Cengage Learning.
- Horngren, C. (2006). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Pearson Education.
- Horngren, C. (2014). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Pearson.
- Horngren, C. T. (2012). *Contabilidad de costos un enfoque gerencial*. Pearson.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill.
- International Organization for Standardization. (2020). Plataforma de navegación en línea (OBP). Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Lefcovich, M. (2018). Sistema de producción justo a tiempo - JIT.
- López, J. (2010). Control y Gestión de Costos para la toma de decisiones. UPS.
- Maher, M. (2007). *Contabilidad de costos: conceptos y aplicaciones para la toma decisiones gerenciales*. Thomson.

- Medina, R. A. (2007). *Sistema de costos un proceso para su implementación*.
- Moreno, M. M. (2002). Diseño de sistemas de costeo: Fundamentos teóricos. *Actualidad Contable Faces*.
- Orejuela, C. (2017). Costos logísticos y metodologías para el costeo en cadenas de suministro. *Cuadernos de Contabilidad*.
- Bracamonte, F. D. (2019). Aplicación de herramientas para la gestión de costos en empresas. *FCE*.
- Producuy. (2017). TodosNegocios. Recuperado de <https://ec.todosnegocios.com/producuy-comercializadoras-de-cuy-098-907-3871>
- Quintana, P. d. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*.
- Reglamento para aplicación Ley de Régimen Tributario Interno, LRTI. (2009). *Régimen Tributario Interno*.
- Romero, A. (2018). La herramienta Just in Time (JIT) o método justo a tiempo. *AAR Management*.
- Roslender, M. (1990). Sociology and management accounting research. *The British Accounting Review*.
- Sinisterra, R. (2017). *Contabilidad de costos con aproximación a las normas internacionales*. ECOE Ediciones.
- Tejero, A. (2007). *Logística integral. La gestión operativa de la empresa*.
- Vázquez, J. (1992). **Contabilidad general**. Palermo Business.

ANEXOS

Anexo 1. Distribución de agua utilizada en cada actividad

Actividades		Cantidad utilizada en cada actividad		
	Proceso de compra de materias primas directas e indirectas	0%		
	Recepción, control de calidad y número de unidades del producto de acuerdo con la guía de remisión o nota de venta	0%		
Primarias	Proceso de conservación del producto a bajas temperaturas.	25%	\$	19,46
	Proceso de conservación de las guarniciones.	35%	\$	27,24
	Proceso de atención al cliente.			
	Proceso preparación del plato principal (producción).	25%	\$	19,46
	Proceso de pago a proveedores.			
	Servicio de mesa.	0%		
Secundarias	Servicio de cobro del cliente			
	Proceso de limpieza y desinfección de la mesa.	15%	\$	11,68
		100%	\$	77,84

Anexo 2. Distribución de energía eléctrica utilizada en cada área.

Administración ventas

Actividades		Cantidad utilizada en cada actividad		
	Proceso de compra de materias primas directas e indirectas	80%	\$	38,72
	Recepción, control de calidad y número de unidades del producto de acuerdo con la guía de remisión o nota de venta			
Primarias	Proceso de conservación del producto a bajas temperaturas.			
	Proceso de conservación de las guarniciones.			
	Proceso de atención al cliente.			
	Proceso preparación del plato principal (producción).			
	Proceso de pago a proveedores.	20%	\$	9,68
	Servicio de mesa.			
Secundarias	Servicio de cobro del cliente			
	Proceso de limpieza y desinfección de la mesa.			
		100%	\$	48,40

Producción

	Actividades	Cantidad utilizada en cada actividad		
	Proceso de compra de materias primas directas e indirectas			
	Recepción, control de calidad y número de unidades del producto de acuerdo con la guía de remisión o nota de venta			
Primarias	Proceso de conservación del producto a bajas temperaturas.	40%	\$	19,36
	Proceso de conservación de las guarniciones.	40%	\$	19,36
	Proceso de atención al cliente.			
	Proceso preparación del plato principal (producción).	20%	\$	9,68
	Proceso de pago a proveedores.			
Secundarias	Servicio de mesa.			
	Servicio de cobro del cliente			
	Proceso de limpieza y desinfección de la mesa.			
		100%	\$	48,40

Servicio

	Actividades	Cantidad utilizada en cada actividad		
	Proceso de compra de materias primas directas e indirectas			
	Recepción, control de calidad y número de unidades del producto de acuerdo con la guía de remisión o nota de venta			
Primarias	Proceso de conservación del producto a bajas temperaturas.			
	Proceso de conservación de las guarniciones.			
	Proceso de atención al cliente.	100%	\$	24,20
	Proceso preparación del plato principal (producción).			
	Proceso de pago a proveedores.			
Secundarias	Servicio de mesa.			
	Servicio de cobro del cliente			
	Proceso de limpieza y desinfección de la mesa.			
		100%	\$	24,20

Anexo 3. Distribución de telefonía utilizada en cada área.

Administración				
	Actividades	Cantidad utilizada en cada actividad		
	Proceso de compra de materias primas directas e indirectas	100%	\$	6,75
	Recepción, control de calidad y número de unidades del producto de acuerdo con la guía de remisión o nota de venta			
Primarias	Proceso de conservación del producto a bajas temperaturas.			
	Proceso de conservación de las guarniciones.			
	Proceso de atención al cliente.			
	Proceso preparación del plato principal (producción).			
	Proceso de pago a proveedores.			
Secundarias	Servicio de mesa.			
	Servicio de cobro del cliente			
	Proceso de limpieza y desinfección de la mesa.			
		100%	\$	6,75

Ventas				
	Actividades	Cantidad utilizada en cada actividad		
	Proceso de compra de materias primas directas e indirectas			
	Recepción, control de calidad y número de unidades del producto de acuerdo con la guía de remisión o nota de venta			
Primarias	Proceso de conservación del producto a bajas temperaturas.			
	Proceso de conservación de las guarniciones.			
	Proceso de atención al cliente.	100%	\$	20,26
	Proceso preparación del plato principal (producción).			
	Proceso de pago a proveedores.			
Secundarias	Servicio de mesa.			
	Servicio de cobro del cliente			
	Proceso de limpieza y desinfección de la mesa.			
		100%	\$	20,26

Anexo 4. Distribución de depreciaciones utilizada en cada área.

Depreciación muebles y enseres			
	Actividades	Cantidad utilizada en cada actividad	
	Proceso de compra de materias primas directas e indirectas		
	Recepción, control de calidad y número de unidades del producto de acuerdo con la guía de remisión o nota de venta		
Primarias	Proceso de conservación del producto a bajas temperaturas.		
	Proceso de conservación de las guarniciones.		
	Proceso de atención al cliente.		
	Proceso preparación del plato principal (producción).	35%	
			\$ 3,00
	Proceso de pago a proveedores.	6%	\$ 0,51
Secundarias	Servicio de mesa.	35%	\$ 3,00
	Servicio de cobro del cliente	6%	\$ 0,51
	Proceso de limpieza y desinfección de la mesa.	18%	\$ 1,54
		100%	\$ 8,58

Depreciación maquinaria y equipo			
	Actividades	Cantidad utilizada en cada actividad	
	Proceso de compra de materias primas directas e indirectas		
	Recepción, control de calidad y número de unidades del producto de acuerdo con la guía de remisión o nota de venta		
Primarias	Proceso de conservación del producto a bajas temperaturas.	40%	\$ 19,79
	Proceso de conservación de las guarniciones.	30%	\$ 14,84
	Proceso de atención al cliente.		
	Proceso preparación del plato principal (producción).	30%	\$ 14,84
	Proceso de pago a proveedores.		
Secundarias	Servicio de mesa.		
	Servicio de cobro del cliente		
	Proceso de limpieza y desinfección de la mesa.		
		100%	\$ 49,48

Depreciación equipo y software de computación

Actividades		Cantidad utilizada en cada actividad		
Primarias	Proceso de compra de materias primas directas e indirectas			
	Recepción, control de calidad y número de unidades del producto de acuerdo con la guía de remisión o nota de venta			
	Proceso de conservación del producto a bajas temperaturas.			
	Proceso de conservación de las guarniciones.			
	Proceso de atención al cliente.			
	Proceso preparación del plato principal (producción).			
Secundarias	Proceso de pago a proveedores.	50%	\$	9,54
	Servicio de mesa.			
	Servicio de cobro del cliente	50%	\$	9,54
	Proceso de limpieza y desinfección de la mesa.			
		100%	\$	19,08

Anexo 5. Distribución de gas y carbón utilizada en cada actividad.

Gas y carbón		Cantidad utilizada en cada actividad		
Primarias	Proceso de compra de materias primas directas e indirectas			
	Recepción, control de calidad y número de unidades del producto de acuerdo con la guía de remisión o nota de venta			
	Proceso de conservación del producto a bajas temperaturas.			
	Proceso de conservación de las guarniciones.			
	Proceso de atención al cliente.			
	Proceso preparación del plato principal (producción).	100%	\$	231,04
Secundarias	Proceso de pago a proveedores.			
	Servicio de mesa.			
	Servicio de cobro del cliente			
	Proceso de limpieza y desinfección de la mesa.			
		100%	\$	231,04

Anexo 6. Distribución de mano de obra indirecta utilizada en cada actividad.

Actividades		Tasa Predeterminada	Porcentaje Asignación	Total inductores	Total plato principal	
P r i m a r i a s	GERENTE	Proceso de compra de materias primas directas e indirectas	16,28	50%	\$ 58,86	\$ 958,08
	AUXILIARES	Recepción, control de calidad y número de unidades del producto de acuerdo con la guía de remisión o nota de venta	2,88	15%	\$ 47,13	\$ 135,52
	AUXILIARES	Proceso de conservación del producto a bajas temperaturas.	2,88	20%	\$ 62,84	\$ 180,69
S e c u n d a r i a s	AUXILIARES	Proceso de conservación de las guarniciones.	2,88	30%	\$ 94,26	\$ 271,04
	GERENTE	Proceso de atención al cliente.	16,28	50%	\$ 58,86	\$ 958,08
	AUXILIARES	Proceso preparación del plato principal (producción).	2,88	35%	\$ 109,97	\$ 316,22
	VENTAS	Proceso de pago a proveedores.	17,45	50%	\$ 117,73	\$ 2.054,54
	SERVICIO	Servicio de mesa.	6,26	80%	\$ 100,36	\$ 628,10
	VENTAS	Servicio de cobro del cliente	17,45	50%	\$ 117,73	\$ 2.054,54
	SERVICIO	Proceso de limpieza y desinfección de la mesa.	6,26	20%	\$ 25,09	\$ 157,02
Total Mano de Obra Indirecta					\$ 7,713.84	

	Actividades		Tasa Predetermi nada	Porcentaje Asignación	Total inductores	Total plato principal
P r i m a r i a s	GERENTE	Proceso de compra de materias primas directas e indirectas				
	AUXILIARES	Recepción, control de calidad y número de unidades del producto de acuerdo con la guía de remisión o nota de venta	4,15	100%	\$ 6,62	\$ 27,47
	AUXILIARES	Proceso de conservación del producto a bajas temperaturas.	4,15	100%	\$ 5,89	\$ 24,42
	AUXILIARES	Proceso de conservación de las guarniciones.	3,71	100%	\$ 5,15	\$ 19,13
	GERENTE	Proceso de atención al cliente.				
S e c u n d a r i a s	AUXILIARES	Proceso preparación del plato principal (producción).	3,69	100%	\$ 5,15	\$ 19,01
	VENTAS	Proceso de pago a proveedores.				
	SERVICIO	Servicio de mesa.				
	VENTAS	Servicio de cobro del cliente				
	SERVICIO	Proceso de limpieza y desinfección de la mesa.				
Total Mano de Obra Indirecta						\$ 90,02

Anexo 7. Distribución de arriendo utilizado en cada actividad

Producción			
	Actividades	Consumo por cada actividad	
Primarias	Proceso de compra de materias primas directas e indirectas	2%	\$ 8,83
	Recepción, control de calidad y número de unidades del producto de acuerdo con la guía de remisión o nota de venta	15%	\$ 66,22
	Proceso de conservación del producto a bajas temperaturas.	15%	\$ 66,22
	Proceso de conservación de las guarniciones.	26%	\$ 114,78
	Proceso de atención al cliente.		
	Proceso preparación del plato principal (producción).	40%	\$ 176,59
Secundarias	Proceso de pago a proveedores.	2%	\$ 8,83
	Servicio de mesa.		
	Servicio de cobro del cliente		
	Proceso de limpieza y desinfección de la mesa.		
		100%	\$ 441,48

Servicio			
	Actividades	Consumo por cada actividad	
Primarias	Proceso de compra de materias primas directas e indirectas		
	Recepción, control de calidad y número de unidades del producto de acuerdo con la guía de remisión o nota de venta		
	Proceso de conservación del producto a bajas temperaturas.		
	Proceso de conservación de las guarniciones.		
	Proceso de atención al cliente.	20%	\$ 264,89
	Proceso preparación del plato principal (producción).		
Secundarias	Proceso de pago a proveedores.		
	Servicio de mesa.	70%	\$ 927,11
	Servicio de cobro del cliente	5%	\$ 66,22
	Proceso de limpieza y desinfección de la mesa.	5%	\$ 66,22
		100%	\$ 1.324,44

Anexo 8. Distribución de materia prima indirecta utilizada en cada actividad.

Materia Prima Indirecta		Actividades	Cantidad utilizada en cada actividad	
		Proceso de compra de materias primas directas e indirectas		
		Recepción, control de calidad y número de unidades del producto de acuerdo con la guía de remisión o nota de venta		
Primarias		Proceso de conservación del producto a bajas temperaturas.		
		Proceso de conservación de las guarniciones.		
		Proceso de atención al cliente.		
		Proceso preparación del plato principal (producción).	100%	\$ 650,99
		Proceso de pago a proveedores.		
		Servicio de mesa.		
Secundarias		Servicio de cobro del cliente		
		Proceso de limpieza y desinfección de la mesa.		
			100%	\$ 650,99

Anexo 9. Mano de obra indirecta obtenida dentro del cálculo

TIPO	Horas trabajadas	% MOI	MOI	Horas efectivas en la producción	73.58%	Costo Total	Costo para plato principal
					MOI		MOI
MOD PRODUCCIÓN	208	4,33%	9	199	6,62	\$ 862,72	\$ 27,47
MOD PRODUCCIÓN	208	3,85%	8	200	5,89	\$ 862,72	\$ 24,42
MOD PRODUCCIÓN	215	3,26%	7	208	5,15	\$ 798,36	\$ 19,13
MOD PRODUCCIÓN	201	3,48%	7	194	5,15	\$ 741,90	\$ 19,01
	832		31	801	22,81	\$ 3.265,70	\$ 90,02