

Práctica profesional 2025

Julian Apás

julianapas99@gmail.com

Tutor: Emiliano Koch



Índice

Resumen	3
Introducción	4
Situación Problemática	5
Preguntas de Investigación	5
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Marco Metodológico	6
Marco Teórico	7
Aplicación	10
Recomendaciones	45
Conclusiones	46
Referencias	48
Apéndice	49
Anexo	52



Resumen

El presente Trabajo de Campo se enmarca en el contexto de la creciente demanda de productos saludables y libres de gluten. El estudio se desarrolla en **Sabores Sin TACC**, una panadería artesanal de San Miguel de Tucumán que opera bajo un modelo de producción a pedido para canales mayoristas y venta online, sin atención al público en local físico. A pesar de haber logrado un posicionamiento basado en la calidad, la empresa enfrenta una problemática con desafíos particulares en su administración: la ausencia de registros sistematizados y la fragmentación de la información dificultan la determinación precisa de costos y precios, limitando la capacidad de análisis financiero en un entorno económico de alta volatilidad.

En este marco, el objetivo general consiste en el análisis de la estructura económica del negocio y el diseño de un modelo de gestión que genere información confiable para la toma de decisiones. Para ello, se utiliza un marco teórico que integra herramientas de dirección estratégica con conceptos de contabilidad de costos, apoyándose específicamente en los enfoques de costeo por absorción y costeo variable. Metodológicamente, el estudio aplica un enfoque mixto con un diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS), que combina el diagnóstico cualitativo con el análisis cuantitativo de datos.

A partir de la aplicación del modelo, los hallazgos relevantes evidencian una estructura de costos con fuerte incidencia de materias primas y mano de obra directa, mientras que los costos indirectos cobran relevancia en procesos intensivos de horno. Asimismo, mediante el análisis de contribución marginal, se detecta que la rentabilidad del negocio se encuentra altamente concentrada en un grupo reducido de productos. El trabajo demuestra que la implementación de estas herramientas permite profesionalizar la gestión económica, fortaleciendo la sostenibilidad futura del negocio, al tiempo que permite contar con información oportuna y relevante para la toma de decisiones.

Palabras clave: estructura de costos, gestión de costos, rentabilidad, gestión financiera



Introducción

En los últimos años, la alimentación consciente ha dejado de ser una tendencia de nicho para convertirse en un fenómeno de alcance masivo. Cada vez más consumidores buscan alimentos que no solo resulten sabrosos, sino que también aporten beneficios a la salud y el bienestar. En este contexto, el mercado de productos sin gluten ha experimentado un crecimiento sostenido que ha generado nuevas oportunidades para las empresas del sector, a la vez que plantea desafíos en términos de calidad, innovación y accesibilidad.

Según la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), la celiaquía es una de las enfermedades intestinales crónicas más frecuentes en Argentina, con una prevalencia de aproximadamente 1 de cada 100 habitantes. Si bien una dieta estricta sin gluten es vital para este grupo, la oferta “sin TACC” trascendió hace tiempo el ámbito clínico y hoy atrae también a consumidores que, sin diagnóstico de celiaquía, incorporan estos productos como parte de un estilo de vida saludable. Este cambio cultural se reflejó en la evolución del mercado: en poco más de una década, el número de alimentos certificados como libres de gluten pasó de 1.663 en 2011 a más de 21.300 en 2024, con góndolas específicas en supermercados y un crecimiento sostenido de panaderías y emprendimientos especializados (*Boletín Oficial de la República Argentina, 2023; ANMAT, 2024*).

El presente trabajo de investigación tiene por objeto de estudio a la empresa **SABORES SIN TACC**, una panadería ubicada en San Miguel de Tucumán dedicada a la producción artesanal de panadería y pastelería libre de gluten que ha sabido posicionarse en este dinámico escenario. La empresa se distingue por combinar sabor, calidad y seguridad alimentaria, cumpliendo con las normativas para productos sin TACC. Su modelo de negocio se apoya principalmente en el canal B2B, abasteciendo a dietéticas, comercios minoristas y locales naturistas que actúan como revendedores, complementando su operatoria con ventas minoristas a través de su tienda online.

La producción se concentra en una fábrica que funciona como centro de elaboración y distribución, sin local físico de atención al público. Desde allí se organizan los envíos mayoristas y minoristas bajo un esquema de producción a pedido, con un catálogo que incluye panificados, budines y pastelería variada. Este modelo flexible facilita la adaptación a la demanda, pero también presenta desafíos en términos de planificación financiera, control de costos y gestión administrativa, aspectos cruciales para sostener la competitividad en un mercado cada vez más exigente.



Como ocurre con muchas pequeñas y medianas empresas argentinas, SABORES SIN TACC enfrenta limitaciones típicas del sector: estructuras organizacionales reducidas, escasa formalización de procesos internos y la necesidad de equilibrar eficiencia productiva con una administración ordenada y sostenible. Abordar estas tensiones constituye el núcleo del presente trabajo de investigación, orientado a comprender y mejorar los mecanismos de gestión que sostienen el funcionamiento de la empresa.

Situación Problemática

En el contexto citado precedentemente, **SABORES SIN TACC** ha logrado un crecimiento orgánico con una propuesta de valor centrada en la calidad y el sabor de sus productos, lo que la ha posicionado como una alternativa atractiva para quienes buscan opciones de panadería y pastelería libres de gluten.

Sin embargo, dicho crecimiento no ha sido acompañado por el desarrollo de una estructura administrativa formal ni por un análisis sistemático de la planificación productiva y los costos asociados al funcionamiento del negocio. Esta situación es frecuente en muchas PyMES argentinas, donde los recursos limitados y el foco casi exclusivo en la producción y la venta suelen relegar la gestión administrativa, contable y financiera.

La ausencia de procesos formales y estandarizados se refleja en distintas áreas de gestión: en primer lugar, la rentabilidad varía mes a mes sin un análisis que permita identificar qué productos y clientes aportan mayor o menor beneficio; además, existe una marcada dificultad para la fijación de precios que asegure márgenes sostenibles; y finalmente, la falta de registros administrativos dificultan el seguimiento de ventas, gastos y cobranzas, afectando de manera directa la liquidez del negocio.

En conjunto, estas limitaciones derivan en decisiones guiadas más por la intuición y la experiencia que por información confiable, lo que restringe la capacidad de planificación y compromete la sostenibilidad futura. De esta problemática surge la necesidad de implementar un modelo de gestión de costos y control financiero que acompañe el crecimiento alcanzado y que permita optimizar la rentabilidad y fortalecer la toma de decisiones.

Preguntas de Investigación

1. ¿Qué factores internos y externos influyen en la competitividad de la panadería dentro del mercado en el que opera?
2. ¿Cuál es la estructura y composición de los costos de la panadería, y cómo se distribuyen entre las principales actividades del negocio?



3. ¿Qué mecanismos utiliza la panadería para el registro de ingresos, gastos y cuentas por cobrar, y cómo contribuyen al control y la gestión financiera?

Objetivo General

Diseñar una estructura de costos que sirva de base para un modelo de gestión financiera orientado a mejorar la rentabilidad y fortalecer la sostenibilidad a largo plazo de la panadería **Sabores sin TACC**.

Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico situacional interno y externo con la finalidad de comprender la posición competitiva de la empresa en el mercado.
2. Identificar y cuantificar los costos de producción y comercialización, con el propósito de conocer su composición y comportamiento
3. Relevar y describir los mecanismos actuales de registro administrativo y contable, a fin de proponer mejoras que fortalezcan el control financiero y la trazabilidad de las operaciones.

Marco Metodológico

Siguiendo los lineamientos propuestos por Hernández Sampieri (2014), la presente investigación adopta un **enfoque mixto**, combinando procedimientos de carácter cualitativo y cuantitativo. Esta elección responde a la necesidad de comprender el problema de manera integral, articulando la exploración de las prácticas de gestión con el análisis numérico de los costos y resultados económicos de la panadería *Sabores Sin TACC*. El enfoque mixto permite aprovechar las fortalezas de ambos paradigmas: la capacidad descriptiva del cualitativo y la precisión analítica del cuantitativo.

El diseño metodológico utilizado es de tipo exploratorio secuencial (DEXPLOS). Según Hernández Sampieri, este diseño inicia con una fase cualitativa destinada a obtener una comprensión preliminar del fenómeno y, posteriormente, desarrolla una fase cuantitativa que profundiza y valida los hallazgos. En este trabajo, la fase cualitativa se orienta a relevar y describir las prácticas administrativas y el funcionamiento del negocio, mientras que la fase cuantitativa permitirá medir y analizar los costos, márgenes y flujos económicos asociados a la operación de la empresa.

Técnicas de recolección de datos



Para la fase cualitativa se emplean principalmente entrevistas semiestructuradas con la propietaria y observación directa de los procesos productivos y administrativos. Estas técnicas facilitan la comprensión del modo en que se registran las compras, cómo se calculan los costos de cada producto y cuáles son las dificultades prácticas que enfrenta la empresa en su operatoria cotidiana.

Para la fase cuantitativa se realiza un análisis documental de las planillas internas de la panadería —incluyendo registros de compras de insumos, gastos de mano de obra, plan de cuentas y hojas de ventas— junto con la elaboración de una base de datos propia en Excel, lo que permite sistematizar la información existente, codificar los insumos, incorporar unidades de medida y conservar los históricos de precios necesarios para el análisis de costos.

Técnicas de análisis de datos

Los datos cualitativos obtenidos en las entrevistas y en la observación se utilizan como insumos descriptivos para contextualizar la situación de la empresa, identificar procesos críticos y orientar el diseño del modelo de costos. No se aplican técnicas de análisis de contenido complejas; en su lugar, se desarrolla una síntesis analítica que permite vincular las percepciones de los actores con los datos contables.

Los datos cuantitativos son procesados mediante tabulación y cálculo en hojas de cálculo (Google Sheets y Microsoft Excel). Además, se realizan operaciones de consolidación de compras, asignación de costos directos e indirectos y elaboración de reportes financieros. Este procedimiento permite calcular indicadores económicos —como costos unitarios, márgenes de contribución y punto de equilibrio— que sustentan las conclusiones del trabajo y el diseño del modelo de gestión propuesto.

En conjunto, este enfoque metodológico mixto de diseño exploratorio secuencial permite diagnosticar la situación actual, identificar oportunidades de mejora en los procesos de registro y control de costos, y construir una propuesta de modelo de gestión aplicable a la realidad de *Sabores Sin TACC*.

Marco Teórico

La **dirección estratégica** constituye una disciplina esencial dentro de la administración, pues permite a las organizaciones establecer un rumbo claro en entornos cada vez más competitivos y dinámicos. David (2013) la define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones que involucran a todas las áreas de la empresa con el fin de alcanzar objetivos estratégicos. En este sentido, un elemento clave de la dirección estratégica es el **análisis situacional**, que proporciona el diagnóstico necesario para la toma de decisiones. Para Mintzberg (1994), la estrategia no debe concebirse únicamente como un plan deliberado,



sino también como un conjunto de patrones que emergen de la práctica cotidiana. Desde esta perspectiva, la estrategia se construye a partir de la interacción entre lo planificado y lo emergente, lo que refuerza la importancia de analizar tanto el entorno interno como el externo. Entre las herramientas más utilizadas se encuentra el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), propuesto por Weihrich (1982), que integra las capacidades internas con las condiciones del entorno y facilita la formulación de estrategias realistas. El análisis FODA constituye un puente entre diagnóstico y acción, al permitir que las empresas identifiquen aquellas oportunidades que pueden explotar a partir de sus capacidades, al tiempo que enfrentan las amenazas del entorno.

La **contabilidad de costos**, por su parte, constituye un pilar de la gestión empresarial, ya que permite medir, controlar y analizar los recursos que una organización consume en la producción de bienes o servicios. Horngren, Datar y Rajan (2012) señalan que su propósito principal es proporcionar información relevante para la planeación y el control, así como para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con producción, precios y rentabilidad. En este campo, los sistemas de **costeo tradicional** han tenido una gran relevancia histórica.

Dentro de los sistemas tradicionales, el **costeo por absorción** —también denominado costeo absorbente— es uno de los métodos más difundidos y utilizados. Bajo este enfoque, todos los costos de producción se asignan a los productos, tanto los **costos directos** (materias primas y mano de obra directa) como los **costos indirectos de fabricación**. Según Horngren et al. (2012), este sistema es útil para valorar inventarios y cumplir con normas contables, ya que refleja el costo total de manufactura.

En el caso de una panadería, el costeo por absorción permite determinar el costo completo de cada línea de productos, aunque su principal limitación es que puede distorsionar la rentabilidad cuando existen múltiples productos con diferentes grados de complejidad o consumo de recursos.

Como alternativa, el **costeo variable** —o costeo directo— considera únicamente los **costos variables** como parte del costo del producto, mientras que los costos fijos se tratan como gastos del período. Hansen y Mowen (2015) destacan que este método resulta especialmente útil para analizar la relación entre costos, volumen y utilidades, y para calcular el **margen de contribución**, indicador clave para evaluar la rentabilidad por producto o línea.

Un primer aspecto clave en la disciplina de costos es la clasificación de los **costos directos e indirectos**. Los costos directos son aquellos que pueden asociarse de manera inequívoca a un



producto, como las materias primas o la mano de obra directa, en el caso de una panadería artesanal. En cambio, los costos indirectos corresponden a aquellos que no pueden vincularse directamente con un producto en particular, como el consumo de electricidad del horno o el salario del personal de apoyo (Hansen y Mowen, 2015). Esta distinción es fundamental para determinar con precisión la rentabilidad de cada línea de productos.

Otro criterio de clasificación importante es la diferencia entre **costos de producción y gastos**. Los primeros comprenden los recursos utilizados para transformar insumos en productos terminados (materias primas, mano de obra y costos indirectos de fabricación), mientras que los gastos corresponden al consumo de recursos vinculados con actividades administrativas, comerciales o de distribución. Esta separación ayuda a establecer si los recursos consumidos se capitalizan como inventarios o se reconocen directamente en resultados del período.

La literatura también distingue entre **costos fijos y variables**, una clasificación crucial para el análisis del punto de equilibrio y la toma de decisiones. Los costos fijos son aquellos que permanecen constantes dentro de un rango relevante de actividad, como el alquiler de un local o la depreciación del equipamiento. Por su parte, los costos variables cambian de manera proporcional al volumen de producción, como ocurre en el caso de la harina sin gluten o los insumos utilizados en cada receta. Esta distinción resulta especialmente valiosa para pequeñas empresas gastronómicas, donde los cambios en la demanda pueden tener efectos significativos en la estructura de costos.

El concepto de **objeto de costo** es otro pilar en la contabilidad de costos. Hansen y Mowen (2015) lo definen como cualquier elemento para el cual se requiere una medición de costos, ya sea un producto, un servicio, un cliente o incluso un canal de distribución. En el caso de la panadería, los objetos de costo pueden ser tanto las líneas de productos (panes, tartas, galletas) como clientes mayoristas y minoristas, lo que permite evaluar la rentabilidad desde distintas perspectivas.

Finalmente, la asignación de costos constituye el procedimiento mediante el cual se distribuyen los costos a los objetos de costo. Horngren, Datar y Rajan (2012) destacan que esta asignación puede realizarse de manera directa, cuando existe una relación clara entre el costo y el objeto, o de manera indirecta, mediante criterios de prorrateo o sistemas más sofisticados como el costeo basado en actividades (costeo ABC). La adecuada asignación de costos es esencial para evitar errores en la determinación de precios y en la evaluación de la rentabilidad de los productos.



En el ámbito latinoamericano, López Dumrauf (2013) destaca la necesidad de considerar la contabilidad de costos como un subsistema de información gerencial, orientado no solo al cálculo de costos unitarios, sino también al análisis de rentabilidad y al fortalecimiento de la competitividad empresarial. Su enfoque resulta especialmente útil en pequeñas y medianas empresas, donde los recursos son limitados y las decisiones deben apoyarse en datos confiables y oportunos.

En síntesis, el estudio de los enfoques y clasificaciones de costos aporta herramientas fundamentales para comprender la estructura económica de una organización. En el caso de una panadería libre de gluten, donde la variabilidad de precios de insumos, la estacionalidad de la demanda y la necesidad de diferenciarse por calidad son factores determinantes, la contabilidad de costos se convierte en un instrumento clave para definir políticas de precios, planificar la producción y evaluar la rentabilidad por producto, cliente o canal de venta. La identificación del **margen de contribución**, junto con la evaluación de los costos fijos y variables, permite optimizar la mezcla de productos y fortalecer el proceso de toma de decisiones estratégicas. En este sentido, la contabilidad de costos se transforma en un instrumento para sustentar decisiones estratégicas como la introducción de nuevas recetas, la negociación con proveedores o la apertura de nuevos canales de comercialización.

Aplicación

El presente trabajo inicia con un análisis situacional de la panadería *Sabores Sin TACC*, examinando su entorno interno y externo, a fin de identificar las oportunidades y amenazas del mercado, así como las fortalezas y debilidades propias de la organización. Para ello, se elabora una síntesis descriptiva que incluye sus principales líneas de productos, mercado objetivo, propuesta de valor, canales de venta, recursos clave y desafíos actuales (Tabla N.º 1). Este diagnóstico ofrece una primera aproximación al contexto competitivo en el que la empresa desarrolla sus actividades y constituye la base para el posterior análisis de costos y la construcción del modelo de gestión.

Tabla N°1 - Análisis situacional

PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none">• Panes de masa madre, panificados varios y pastelería 100 % libre de gluten, elaborados con materias primas de alta calidad y libre de contaminación cruzada.• Innovación permanente en nuevas recetas y adaptaciones de productos tradicionales a versiones sin TACC.• Producción a pedido que permite garantizar frescura y reducir desperdicios.
-----------	--



MERCADO OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> •Segmento principal: clientes mayoristas (dietéticas, naturistas, bares) y consumidores finales, principalmente con celiaquía, intolerancia al gluten o interés en alimentación saludable. •Perfil socioeconómico: nivel medio-alto y alto, dispuesto a pagar un precio diferencial por calidad y seguridad alimentaria. •Ubicación geográfica: San Miguel de Tucumán, con distribución en zonas céntricas y Yerba Buena mediante entregas programadas.
PROPUESTA DE VALOR	<ul style="list-style-type: none"> •Productos 100 % libres de gluten, con procesos que garantizan inocuidad y sabor comparable al de la panadería tradicional. •Combinación de calidad, innovación y atención personalizada para mayoristas y minoristas. •Uso de materias primas seleccionadas que refuerzan la diferenciación frente a competidores.
POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> •Reputación local: es conocida por su calidad, aunque la falta de una estructura organizativa sólida ha impactado en su capacidad de crecimiento y de consolidar su posición en el mercado. •Competencia creciente de panaderías y marcas industriales que comienzan a incursionar en el segmento “gluten free”, con distintos niveles de calidad y precio. •Reconocimiento por calidad y sabor.
CANALES DE VENTA	<ul style="list-style-type: none"> •Mayorista: pedidos a través de Google Forms con entregas programadas. •Minorista: ventas online mediante tienda online y redes sociales •No cuenta con local de venta al público, pero se proyecta abrir uno en el mediano plazo.
REDES SOCIALES Y PRESENCIA DIGITAL	<ul style="list-style-type: none"> •Instagram y Facebook como principales canales de comunicación y captación de clientes. •WhatsApp para seguimiento de pedidos y contacto directo.
CAPACIDADES Y RECURSOS CLAVES	<ul style="list-style-type: none"> •Conocimiento técnico especializado en panificación sin gluten y manejo de masa madre. •Cartera de clientes mayoristas fidelizados. •Equipamiento de producción que permite abastecer la demanda actual, aunque con límites para una expansión significativa.
PRINCIPALES DESAFÍOS	<ul style="list-style-type: none"> •Contexto económico del país, con inflación, aumento de costos de insumos y acceso limitado al crédito.



	<ul style="list-style-type: none">• Dependencia de materias primas específicas y riesgo de variaciones de precios o problemas de abastecimiento.• Necesidad de profesionalizar la gestión y de implementar un modelo de costos que permita medir márgenes y planificar futuras inversiones.
--	--

Fuente: Elaboración propia

Análisis PESTEL

Con el propósito de comprender de manera más amplia los factores que condicionan el desempeño económico y operativo de la panadería, se aplica como herramienta el análisis **PESTEL**, que permite examinar los elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen sobre el negocio.

Político - Legal

La producción y comercialización de alimentos libres de gluten se encuentra sujeta a un marco regulatorio estricto en Argentina. La Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) establece normas precisas para la elaboración y el rotulado de productos “sin TACC”, asegurando la inocuidad alimentaria pero generando, a la vez, exigencias de control y certificación que implican inversiones en tiempo y recursos.

A nivel local, la panadería debe cumplir con habilitaciones municipales, controles bromatológicos y legislación laboral, requisitos que, si bien demandan gestiones administrativas y costos de mantenimiento, aportan credibilidad y confianza ante los consumidores.

Económico

El entorno económico argentino se caracteriza por una inflación elevada y una marcada volatilidad cambiaria, factores que repercuten de manera directa en el precio de los insumos — como harinas especiales, gomas y aditivos sin gluten — y en los costos operativos de la panadería. Esta dinámica obliga a realizar ajustes frecuentes en las listas de precios y dificulta la planificación financiera. A su vez, el acceso al crédito resulta limitado y costoso, lo que restringe las posibilidades de expansión o inversión en tecnología.

No obstante, el mercado objetivo de Sabores Sin TACC está compuesto en su mayoría por consumidores de poder adquisitivo medio-alto, dispuestos a pagar un diferencial por productos que garanticen calidad y seguridad alimentaria, lo que abre oportunidades para sostener márgenes de rentabilidad siempre que se implementen herramientas adecuadas.

Social

La tendencia hacia la alimentación saludable y la mayor conciencia sobre la celiaquía impulsan la demanda de productos libres de gluten, incluyendo a consumidores que, aún sin diagnóstico médico, eligen este tipo de alimentos como parte de un estilo de vida. El crecimiento de las compras online y los cambios en los hábitos de consumo, especialmente después de la pandemia, favorecen el modelo de venta por encargo y a través de plataformas digitales. Al mismo tiempo, el aumento de la competencia exige una comunicación clara de los atributos de calidad y un servicio que fidelice a los clientes.

Tecnológico

El entorno tecnológico argentino ofrece avances que impactan directamente en el sector de alimentos libres de gluten. La expansión del comercio electrónico, las plataformas de pago digital y las aplicaciones de delivery favorecen la venta directa y amplían los canales de distribución, generando oportunidades para llegar a nuevos segmentos de consumidores.

Al mismo tiempo, la creciente oferta de software de gestión y análisis de datos para PyMEs facilita el acceso a herramientas para el control de costos y la trazabilidad, aunque los costos de adquisición y la velocidad de actualización tecnológica representan desafíos para pequeñas empresas que deben mantenerse competitivas.

Ecológico

Existe una creciente demanda de productos orgánicos y prácticas amigables con el medio ambiente. El uso de materias primas naturales y la adopción de empaques biodegradables o reciclables pueden convertirse en un factor de diferenciación. Asimismo, las regulaciones ambientales en gestión de residuos y eficiencia energética influyen en la operación y pueden derivar en exigencias de inversión.

El análisis PESTEL es complementado con una **matriz FODA**, en la que se integran las fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, aspectos que se desarrollan en la siguiente tabla:

Tabla N°2 - Matriz FODA

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
<ul style="list-style-type: none"> • Especialización en panificación sin gluten: amplio know-how en técnicas de masa madre y recetas libres de TACC, difícil de imitar por competidores. • Procesos y equipamientos de calidad: la 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del mercado saludable: aumento sostenido de la demanda de productos sin gluten y de alimentos vinculados a un estilo de vida saludable. • Expansión digital: Potencial de expansión



<p>empresa cuenta con hornos, equipos y protocolos que aseguran la inocuidad y frescura, reforzando la confianza de los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reputación artesanal: alta calidad de los productos, con un sabor comparable a los de panadería tradicional, que genera fidelidad en los clientes. • Variedad de productos: desde panes tradicionales hasta pastelería, lo que permite atender distintos gustos y ocasiones de consumo. 	<p>digital a través de redes sociales y aplicaciones de delivery, que ofrecen canales de venta de bajo costo de entrada y gran alcance.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas locales estratégicas: posibilidad de acuerdos con dietéticas, bares y cafeterías para ampliar puntos de venta y penetración geográfica. • Formalización de la gestión: incorporación de un modelo de gestión que permita profesionalizar la estructura y respaldar el crecimiento.
Debilidades (D)	Amenazas (A)
<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de un sistema de registro robusto: la ausencia de registros detallados dificulta el cálculo de márgenes y el control de rentabilidad por productos. • Estructura organizacional poco profesionalizada: situación que genera que la mayoría de las decisiones se tomen en base a la intuición, sin un criterio profesional o respaldadas en datos e información relevante. • Dependencia de un nicho limitado: foco en el público celíaco o con intolerancias alimenticias, lo que puede restringir el crecimiento si no se amplía el mercado. • Ausencia de estrategia comercial agresiva: falta de acciones de marketing planificadas para la captación de nuevos clientes y el aumento del volumen de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia creciente: panaderías tradicionales que incorporan líneas sin TACC y productos industriales más económicos. • Volatilidad de insumos: cambios en precios y disponibilidad de harinas y espesantes especializados que afectan los costos de producción. • Sensibilidad del consumidor al precio: en contextos de inflación, los clientes pueden priorizar opciones más baratas, aunque de menor calidad. • Innovación de la competencia: aparición de nuevos productos o tecnologías que atraigan al segmento de consumidores “gluten free”.

Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA

A partir de la matriz FODA se formulan estrategias combinadas:

1. FO – Fortalezas + Oportunidades → *Aprovechar fortalezas internas para capitalizar oportunidades externas.*



- Utilizar el know-how en panificación sin gluten para desarrollar productos innovadores que sigan las tendencias de alimentación saludable y sostenibilidad.
- Apalancar la alta calidad artesanal para fortalecer la presencia en redes sociales y plataformas de delivery, posicionándose como referente premium en el segmento.
- Aprovechar la variedad de productos para establecer alianzas con dietéticas y cafeterías locales, incrementando la cobertura de mercado sin perder identidad de marca.

2. FA – Fortalezas + Amenazas → *Usar las fortalezas para contrarrestar riesgos del entorno.*

- Mantener estándares de calidad como barrera frente a competidores que ofrecen productos más baratos.
- Diversificar la oferta con base en la capacidad de innovación para diferenciarse de panaderías tradicionales que incorporen líneas sin TACC.
- Reforzar la comunicación de los beneficios de los productos artesanales (sabor, textura, salud) para disminuir la sensibilidad de los clientes al precio.

3. DO – Debilidades + Oportunidades → *Superar debilidades internas aprovechando oportunidades externas.*

- Implementar un modelo de gestión aprovechando herramientas digitales disponibles.
- Profesionalizar la estructura organizacional a través de capacitaciones o incorporación de personal administrativo, apoyándose en la creciente demanda que justifica la inversión.
- Diseñar una estrategia de ventas online que amplíe la base de clientes y reduzca la dependencia de un nicho geográfico.

4. DA – Debilidades + Amenazas → *Reducir debilidades para evitar que las amenazas impacten.*

- Diversificar gradualmente los canales de venta y el portafolio para disminuir el riesgo de depender de un solo nicho frente a la competencia.
- Establecer acuerdos de suministro con varios proveedores y prever un histórico de precios para amortiguar el impacto de la inflación y la escasez de insumos.
- Desarrollar un sistema de seguimiento de costos y márgenes que permita tomar decisiones rápidas ante variaciones de precios o innovaciones de la competencia.

El análisis situacional permite comprender con mayor claridad el escenario en el que opera la empresa y los factores que condicionan su desarrollo. En este contexto, se identifican tendencias que favorecen la demanda de productos sin gluten, como el crecimiento de la alimentación saludable y la digitalización de los canales de venta, al mismo tiempo que se advierten



riesgos vinculados a la inflación, la volatilidad de los insumos y el aumento de la competencia. El diagnóstico interno, complementado con la matriz FODA y las estrategias FO-FA-DO-DA, pone en evidencia fortalezas clave —como la especialización técnica, la calidad artesanal y la fidelidad de los clientes— junto con debilidades que requieren atención, entre ellas la falta de un sistema de gestión, la dependencia de la propietaria y la ausencia de una estructura organizativa profesionalizada.

De la integración de estos análisis surgen lineamientos estratégicos generales que orientan el rumbo del negocio: sostener una propuesta de diferenciación basada en calidad y seguridad alimentaria, consolidar la relación con clientes mayoristas, aprovechar la expansión digital para ampliar la base de consumidores y preparar las condiciones internas para evaluar una futura apertura de un punto de venta al público. Estas directrices no constituyen una formulación estratégica completa, lo cual excede el alcance de este trabajo, pero sí ofrecen una guía clara para las decisiones de gestión que la empresa podría adoptar en el corto y mediano plazo.

La información obtenida también revela la necesidad de **profesionalizar el control de costos** como soporte para cualquier decisión futura. En un mercado cada vez más competitivo y con insumos de alta variabilidad de precios, contar con un sistema de registro y análisis de costos se vuelve esencial para proteger los márgenes de rentabilidad, evaluar escenarios de crecimiento y planificar inversiones.

1. Fase de diseño y estructuración del modelo de costos

Sobre esta base, la siguiente sección del trabajo aborda el proceso de diseño y estructuración del modelo de costos, comenzando por la reorganización del plan de cuentas, la estandarización de los registros y la elaboración de una base de datos codificada que permita mejorar la trazabilidad y la calidad de la información económica. Este proceso implica un cambio cualitativo respecto de las prácticas anteriores, caracterizadas por registros informales y datos fragmentados, hacia un esquema ordenado, codificado y con criterios homogéneos de clasificación. De esta manera, se busca establecer un sistema capaz de reflejar con mayor precisión la estructura de costos, facilitar la evaluación de márgenes y contribuir a una toma de decisiones económicas y estratégicas más sólida.

1.1 Reestructuración del plan de cuentas

Como punto de partida, se lleva a cabo una reingeniería del plan de cuentas utilizado hasta el momento en las planillas internas de Sabores Sin TACC. El esquema original, si bien ofrece una base para el registro de insumos y gastos, presenta limitaciones significativas: la codificación carece de estandarización, existen artículos duplicados con códigos diferentes y no cuenta con una jerarquía clara que permita agrupar los conceptos por clases y subgrupos de manera lógica. Esta situación dificulta el seguimiento de los insumos, genera inconsistencias en los cálculos y aumenta el riesgo de errores en la determinación de costos unitarios.

Frente a ello, se diseña un nuevo plan de cuentas con criterios de ordenamiento y codificación más rigurosos, sustentado en tres niveles jerárquicos.

1. El primer nivel corresponde a los *rubros de cuentas*, que agrupan los grandes grupos de costos: materias primas, mano de obra, costos indirectos de producción, gastos de operativos y otros tipos de gastos.
2. El segundo nivel incluye las *cuentas* de cada rubro, que permiten detallar categorías específicas dentro de cada rubro (por ejemplo, harinas, féculas y almidones, electricidad, distribución, etc).
3. Finalmente, en el tercer nivel se encuentran los *códigos individuales*, que identifican de manera única cada insumo o gasto, acompañados de su denominación, unidad de medida y último valor de compra, información indispensable para la construcción de recetas y la determinación de costos unitarios.

Tabla N°3 – Rubros del plan de cuentas

Código	Descripción (Rubro/Cuenta)	-
1	MATERIAS PRIMAS (Rubro)	
1.01	Harinas	
1.02	Feculas y almidones	
1.03	Materias primas secundarias	
1.04	Perecederos	
1.05	Fiambres/ingredientes especiales	
2	MANO DE OBRA DIRECTA (Rubro)	
2.01	Sueldos basicos	
2.02	Cargas sociales y contribuciones	
3	COSTOS INDIRECTOS (Rubro)	
3.01	Electricidad	
3.02	Amortizacion de equipos	
3.03	Suministros y mantenimiento	
3.04	Mano de obra indirecta	
4	GASTOS OPERATIVOS (Rubro)	
4.01	Gastos de administracion	
4.02	Comercializacion	
4.03	Otros gastos	
5	OTROS GASTOS/IMPUESTOS	
5.01	Tasas e impuestos	
5.02	Otros gastos no operativos	

Fuente: Elaboración propia



Tabla N°4 - Plan de cuentas

CODIGO ▼	Denominación ▼	Ud medida ▼	Ultimo valor compra ▼
10101	HARINA INTEGRAL DE SORGO	kg	\$ 2.591,00
10102	HARINA DE SORGO	kg	\$ 5.150,00
10103	HARINA DE ARROZ	kg	\$ 2.100,00
10104	HARINA DE MAIZ	kg	\$ 2.100,00
10105	HARINA DE TRIGO SARRACENO	kg	\$ 4.150,00
10106	HARINA DE ALGARROBA	kg	\$ 4.000,00
10107	MIX DE HARINAS SIN GLUTEN	kg	\$ 1.512,00
10108	HARINA DE GARBANZO	kg	\$ 2.825,00
10109	PREMEZCLA DE HARINAS PARA BUDINES	kg	\$ 2.457,00
10110	PREMEZCLA DE HARINAS PARA PAN DE MIGA	kg	\$ 1.512,00
10111	PREMEZCLA DE HARINAS PARA NUEVAS RECETAS / MEZCLA 2	kg	\$ 3.485,00
10112	PREMEZCLA DE HARINAS PARA PAN DE MIGA / MEZCLA 2	kg	\$ 1.819,00
10113	HARINA DE MUJO	kg	\$ 2.135,00
10114	PREMEZCLA DE HARINAS PARA SCONES	kg	\$ 2.230,06
10115	HARINA DE MAIZ MORADO	kg	\$ 3.500,00
10302	PSYLLIUM	kg	\$ 15.750,00
10303	SEMILLAS DE SESAMO	kg	\$ 2.450,00
10304	SEMILLAS DE LINO	grs	\$ 2.000,00
10305	LEVADURA	kg	\$ 7.855,00
10306	LEVADURA SECA	kg	\$ 900,00
10307	POLVO DE HORNEAR	kg	\$ 6.892,00
10308	BICARBONATO DE SODIO	kg	\$ 2.500,00
10309	AZUCAR	kg	\$ 644,00
10401	HUEVOS	unidad	\$ 250,00
10402	LECHE	kg	\$ 1.600,00
10403	LECHE EN POLVO	kg	\$ 2.430,00
10404	CREMA DE LECHE SACHET AL 39%	lts	\$ 7.495,00
10405	DULCE DE LECHE	kg	\$ 3.100,00
10406	YOGURT	lts	\$ 1.700,00
10407	MANTECA	kg	\$ 12.260,00
10408	CACAO AMARGO	kg	\$ 20.000,00

Fuente: Elaboración propia

Este rediseño, ilustrado en las imágenes adjuntas, garantiza la unicidad y trazabilidad de los registros, evita la duplicación de artículos y facilita la actualización de precios. Asimismo, permite conservar la memoria histórica de los costos al registrar cada variación de valor como un nuevo dato, en lugar de reemplazar el anterior. Este aspecto es clave en contextos inflacionarios, ya que posibilita analizar tendencias, variaciones y proyecciones de costos a lo largo del tiempo.

La reorganización del plan de cuentas no solo mejora la calidad de la información, sino que también fortalece la base de datos para el cálculo de costos por producto. Al contar con códigos consistentes y categorías claramente definidas, las hojas de cálculo pueden vincular de manera automática los insumos con las recetas, evitando errores de relación y reduciendo el tiempo de carga.



1.2 Organización y rediseño de las planillas de registro de insumos y gastos

En paralelo, se avanza en la normalización de las hojas de registro de compras y gastos. El sistema previo consistía en una única planilla en la que se volcaban indistintamente adquisiciones de insumos, materiales de producción, gastos de mano de obra y gastos operativos. Si bien este método permite un control básico, presenta serias limitaciones de trazabilidad y análisis: la coexistencia de conceptos heterogéneos en una misma planilla dificulta la clasificación por tipo de gasto y aumenta el riesgo de errores en los cálculos.

Para superar estas limitaciones, se implementa una estructura dividida en dos hojas principales. La primera, destinada exclusivamente a las *compras de insumos y materiales de producción*, donde se registra para cada operación la fecha, el tipo de insumo, proveedor, la cantidad adquirida, la unidad de medida, el precio unitario y el costo total.

Tabla N°5 - Planilla de compra de insumos

FECHA	CÓDIGO CUENTA	TIPO DE CUENTA	DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR	FACTURA N°	CANTIDAD ADQUIRIDA	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO UNITARIO	TOTAL
05/9/2025	30000	MERCADERIA	FEICULA DE MAIZ	HARITUC		25	kg	\$ 1.382,00	\$ 34.550,00
05/9/2025	30005	MERCADERIA	LEVADURA	HARITUC		6,5	kg	\$ 6.600,00	\$ 42.900,00
06/9/2025	30002	MERCADERIA	FEICULA DE MAIZ	HARITUC		26	kg	\$ 1.380,00	\$ 35.880,00
09/9/2025	30001	MERCADERIA	FEICULA DE MANDIOCA	HARITUC		26	kg	\$ 1.360,00	\$ 35.360,00
25/9/2025	30003	MERCADERIA	HUEVOS	AUTOSERVICIO CAPO		180	unidad	\$ 180,00	\$ 32.400,00
25/9/2025	30013	MERCADERIA	ACEITE DE GIRASOL	AUTOSERVICIO CAPO		10	lt	\$ 3.875,00	\$ 38.750,00
25/9/2025	30009	MERCADERIA	AZÚCAR	DISTRIBUIDORA SETTA		30	kg	\$ 995,00	\$ 29.850,00
25/9/2025	30407	MERCADERIA	MANTECA	DISTRIBUIDORA SETTA		9	kg	\$ 12.080,50	\$ 108.724,50
30/9/2025	30412	MERCADERIA	DULCE DE MEMBRILLO			30	kg	\$ 1.882,58	\$ 56.477,40
7/10/2025	30440	MERCADERIA	SABÓN DORADO	DISTRIBUIDORA SETTA	0003-0006099	3	kg	\$ 12.352,04	\$ 37.056,12
7/10/2025	30005	MERCADERIA	LEVADURA	HARITUC	0034-00067043	2	kg	\$ 3.000,00	\$ 6.000,00
7/10/2025	30405	MERCADERIA	DULCE DE LECHE	HARITUC	0034-00067043	3	kg	\$ 3.700,00	\$ 11.100,00
7/10/2025	30001	MERCADERIA	DULCE SARDI	DISTRIBUIDORA SETTA		3,89	kg	\$ 10.680,00	\$ 41.535,24
15/10/2025	30402	MERCADERIA	LECHE	DISTRIBUIDORA SETTA		12	lt	\$ 1.887,66	\$ 22.651,92
16/10/2025	30013	MERCADERIA	ACEITE DE GIRASOL			30	lt	\$ -	\$ -
16/10/2025	30425	MERCADERIA	COCO RALLADO			1	kg	\$ -	\$ -
20/10/2025	30407	MERCADERIA	MANTECA	DISTRIBUIDORA SETTA		5	kg	\$ 12.380,50	\$ 61.902,50
22/10/2025	30002	MERCADERIA	FEICULA DE MAIZ	VILLARIS ME	0120-00251189	25	kg	\$ 14.170,45	\$ 354.261,25
22/10/2025	30420	MERCADERIA	CASABONEROS	DISTRIBUIDORA SETTA	0003-00067045	4	kg	\$ 43.517,00	\$ 174.068,00
24/10/2025	30414	MERCADERIA	ESENCIA DE VAINILLA	HARITUC	0034-00068433	5	lt	\$ 1.500,00	\$ 7.500,00
24/10/2025	30009	MERCADERIA	LEVADURA	HARITUC	0034-00068433	3	kg	\$ 4.380,00	\$ 13.140,00
24/10/2025	30002	MERCADERIA	FEICULA DE MAIZ	HARITUC	0034-00068433	20	kg	\$ 1.371,00	\$ 27.420,00
24/10/2025	30009	MERCADERIA	LEVADURA	DISTRIBUIDORA SETTA		10	kg	\$ 371,00	\$ 3.710,00
28/10/2025	30002	MERCADERIA	FEICULA DE MAIZ	CEREALES SAN CARLOS		25	kg	\$ 1.290,00	\$ 32.250,00
28/10/2025	30001	MERCADERIA	FEICULA DE MANDIOCA	CEREALES SAN CARLOS		25	kg	\$ 1.290,00	\$ 32.250,00
30/10/2025	30005	MERCADERIA	HARINA DE ARROZ	FAVED		80	kg	\$ 2.350,00	\$ 188.000,00
30/10/2025	30005	MERCADERIA	HARINA DE TRIGO SARRAZENO	FAVED		40	kg	\$ 3.487,00	\$ 139.480,00
30/10/2025	30030	MERCADERIA	HARINA DE GARFANZO	AUTOSERVICIO CAPO	00112-00190021	27	kg	\$ 1.485,00	\$ 40.095,00
30/10/2025	30012	MERCADERIA	SAL	AUTOSERVICIO CAPO	00112-00190021	3	kg	\$ 7.470,00	\$ 22.410,00
30/10/2025	30404	MERCADERIA	CREMA DE LECHE SACHET AL 30%	DISTRIBUIDORA SETTA		9	lt	\$ 7.381,40	\$ 66.432,60
31/10/2025	30407	MERCADERIA	MANTECA	DISTRIBUIDORA SETTA		5	kg	\$ 12.584,50	\$ 62.922,50
2/11/2025	30009	MERCADERIA	HARINA DE GARFANZO	AUTOSERVICIO CAPO	00112-00190440	34,5	kg	\$ 1.485,00	\$ 51.322,50
2/11/2025	30014	MERCADERIA	POLENIA	AUTOSERVICIO CAPO	00112-00190440	22	kg	\$ 682,00	\$ 15.004,00
2/11/2025	30012	MERCADERIA	ACEITE DE GIRASOL	AUTOSERVICIO CAPO	00112-00190440	35	lt	\$ 4.381,00	\$ 15.333,50

Fuente: Elaboración propia

La segunda hoja sistematiza los *gastos de mano de obra y costos indirectos de producción*, tales como servicios públicos, logística de distribución y otros gastos generales completando así el panorama de costos de la panadería, consignando *fecha, categoría, detalle, monto abonado y tipo de gasto* para cada registro.



Esta división mejora la calidad de los datos, permite asignar cada registro a su categoría específica dentro del plan de cuentas y genera una estructura clara que facilita los análisis posteriores. Además, el formato propuesto posibilita la integración automática con las recetas de producción, condición indispensable para el cálculo preciso de los costos unitarios.

1.3 Elaboración de maestros de cuentas contables

Una vez reorganizado el esquema contable, se procede al diseño de maestros codificados que centralizan la información relevante para la gestión: productos, proveedores y clientes. Cada maestro se organiza bajo un sistema de codificación único, diseñado para mejorar la trazabilidad de las operaciones y evitar duplicaciones o inconsistencias.

El *maestro de productos* (ver *apéndice A*) reúne la identificación detallada de cada artículo, su unidad de medida, categoría, precio de venta y demás atributos relevantes para el cálculo de costos. Desde la perspectiva de la contabilidad de costos, los productos representan los principales objetos de costo, es decir, las unidades sobre las cuales se acumulan y asignan los costos directos e indirectos. Su correcta codificación permite evaluar la rentabilidad desde diferentes dimensiones —por producto, línea o familia— y constituye la base para futuras decisiones sobre precios, mezcla de productos o priorización de líneas más rentables.

El *maestro de proveedores* (ver *apéndice B*) cumple una función complementaria al fortalecer el control de compras y la trazabilidad de los insumos. Al registrar información vinculada a precios, condiciones de pago, frecuencia de adquisición y categoría de producto, este maestro permite realizar un seguimiento más preciso del flujo de abastecimiento, comparar costos entre proveedores y detectar variaciones significativas en los precios de compra. De este modo, no sólo contribuye al control operativo, sino también a la gestión financiera y presupuestaria.

Por último, el *maestro de clientes* (ver *apéndice C*) se diseña considerando la naturaleza de las operaciones comerciales, donde coexisten dos tipos de clientes: mayoristas (B2B) y minoristas (venta directa o en línea). En este contexto, se establece que solo los clientes mayoristas serán registrados de forma individual, dado que representan un volumen de compra significativo, mantienen condiciones de pago y precios negociados y, en algunos casos, generan costos de distribución específicos. Por su relevancia económica, estos clientes pueden constituir objetos de costo y su análisis permite evaluar la rentabilidad particular de cada relación comercial (por ejemplo, considerando el flete, los descuentos aplicados o los plazos de cobro).

Los clientes minoristas, en cambio, se agrupan dentro de categorías genéricas —*Ventas Online* (MiTiendaNube) y *Ventas Particulares* (otros canales como whatsapp)—, ya que su volumen individual es bajo en relación con los mayoristas y el costo de venta se asocia principalmente a transacciones estándar o acciones de marketing.



De este modo, el maestro de clientes equilibra la necesidad de trazabilidad con la eficiencia administrativa, permitiendo concentrar el análisis en aquellos clientes que efectivamente inciden en los resultados económicos de la panadería. Si bien la función inicial de este maestro es administrativa, su implementación sienta las bases para una futura evaluación de la rentabilidad por cliente o segmento de mercado, que es indispensable para la toma de decisiones sobre precios, descuentos y rutas de distribución.

Los tres maestros —productos, proveedores y clientes— conforman una **base de datos unificada**, coherente con el plan de cuentas y preparada para futuras automatizaciones. Su estructura codificada facilita la vinculación con las hojas de recetas, el cálculo de costos unitarios y la generación de reportes dinámicos.

2. Clasificación de costos

Como siguiente paso, se desarrolla un esquema de clasificación de costos que organiza las erogaciones de la empresa según tres dimensiones complementarias:

- **Su relación con el proceso productivo**, distinguiendo entre costos directos e indirectos.
- **Su comportamiento frente al volumen de actividad**, identificando aquellos de naturaleza fija y variable.
- **Su función dentro de la estructura organizacional**, diferenciando los costos y gastos de producción, administración, comercialización e impositivos.

Esta triple clasificación permite comprender de manera integral la estructura económica del negocio y constituye la base conceptual para la aplicación de herramientas analíticas como el cálculo del margen de contribución, el punto de equilibrio o la evaluación de rentabilidad por línea de producto.

Cada cuenta del plan se asigna a una categoría según su naturaleza, comportamiento y función, conformando una matriz de costos y gastos que servirá de soporte para los análisis posteriores. Este desarrollo representa un avance significativo respecto de la situación inicial, ya que la información contable se encuentra ahora codificada y estructurada bajo criterios homogéneos y verificables.

La reorganización del sistema contable y la clasificación de los elementos del costo permiten vincular de forma más eficiente las compras de insumos con las recetas, los gastos con los procesos productivos y los precios con los costos reales, construyendo así un soporte técnico confiable para la gestión y el control de la rentabilidad.

A continuación, se presenta la clasificación analítica de los principales elementos del costo y gastos que intervienen en la actividad productiva:



Tabla N°6 Cuadro resumen de la clasificación de costos y gastos operativos

Concepto	Elemento del Costo	Clasificación	Comportamiento
Harinas, féculas, azúcar, aceites y otros insumos de producción	Materia Prima	Directo	Variable
Mano de Obra de producción	Mano de Obra Directa	Directo	Variable
Materiales de empaque	Costo Ind. (CIP)	Indirecto	Variable
Energía eléctrica (producción)	Costo Ind. (CIP)	Indirecto	Variable
Depreciación maquinarias	Costo Ind. (CIP)	Indirecto	Fijo
Sueldos administrativos y servicios contables	Gasto Admin.	Gasto Operativo	Fijo
Publicidad y distribución	Gasto Comercial	Gasto Operativo	Variable
Impuestos y tasas	Gasto Impositivo	Gasto Operativo	Fijo

Fuente: Elaboración propia

La clasificación precedente permite visualizar la estructura de costos y gastos que sustentan la operatoria de la empresa, agrupando los conceptos incluidos en el plan de cuentas según su función económica dentro del modelo de costeo. En el ámbito productivo, los insumos directos constituyen el núcleo variable del modelo, ya que su consumo depende del volumen de producción. Los costos indirectos de fabricación engloban recursos que, si bien no se incorporan físicamente al producto, resultan imprescindibles para su elaboración —como la energía eléctrica, el mantenimiento o la depreciación del equipamiento—.

La mano de obra directa se asocia de forma inmediata con el proceso de transformación de materias primas, mientras que la mano de obra indirecta corresponde a funciones de apoyo, limpieza y logística interna.

Por su parte, los gastos administrativos y comerciales reflejan actividades de soporte que, aunque no agregan valor físico al producto, son esenciales para su gestión y posicionamiento en el mercado. Finalmente, los gastos impositivos completan la estructura, evidenciando los compromisos fiscales recurrentes del negocio.



3. Fase de costeo y análisis de la estructura productiva

La presente fase del trabajo se orienta a la determinación y análisis de los costos de producción, integrando la información generada en las etapas previas de reorganización contable y clasificación de costos. El objetivo central es transformar los registros operativos y contables de *Sabores Sin TACC* en información económica útil para la gestión, capaz de explicar el comportamiento de los costos, evaluar la rentabilidad de los productos y apoyar la toma de decisiones comerciales y productivas.

El modelo de costeo adoptado busca representar fielmente la operatoria real de la panadería, caracterizada por una producción artesanal, organizada por lotes y condicionada por la capacidad instalada de hornos y amasadoras. En este contexto, el costeo cumple una doble función:

1. **Función técnica**, al medir con precisión los recursos consumidos en cada elaboración.
2. **Función gerencial**, al proveer indicadores clave para evaluar eficiencia, fijar precios y orientar la planificación productiva.

Con este propósito, se emplea un enfoque metodológico combinado que integra los principios del costeo absorbente con los del costeo variable.

- El **costeo absorbente** permite determinar el costo total y unitario incorporando materias primas, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, ofreciendo una visión completa del esfuerzo económico que implica la producción.
- El **costeo variable**, en cambio, focaliza en los costos que cambian con el nivel de actividad y constituye la base para el análisis del margen de contribución, la evaluación de la rentabilidad marginal y el cálculo del punto de equilibrio.

La combinación de ambos enfoques permite comprender la estructura de costos desde dos perspectivas complementarias: una contable, centrada en la valuación de los productos, y otra gerencial, orientada al análisis económico y la toma de decisiones. Esta fase, por tanto, constituye el núcleo operativo del modelo de gestión propuesto, al conectar los datos del proceso productivo con las necesidades de planificación y control propias de la empresa.

a. Caracterización de los productos y familias de elaboración

Sabores Sin TACC ofrece una amplia variedad de productos libres de gluten que combinan técnicas artesanales de panificación con masa madre y elaboraciones de pastelería y snacks salados. En términos productivos, los artículos elaborados pueden agruparse en cuatro grandes



familias, definidas según la naturaleza de su producción, los tiempos de proceso y el tipo de horneado requerido:

- **Línea de masa madre:** representa el núcleo técnico de la panadería, tanto por su complejidad como por su relevancia comercial. Incluye los distintos tipos de pan —panes de molde, pan de campo y variedades especiales con maíz morado o cúrcuma— que comparten un proceso de fermentación natural prolongada. Este método aporta una textura característica, mayor vida útil y un valor diferencial frente a la competencia. Los productos de esta línea se elaboran en lotes que aprovechan la capacidad total del horno, optimizando tiempos y energía.
- **Línea de panificados tradicionales:** comprende productos de fermentación más breve y menor tiempo de horneado, como pan pita, pan brioche y pan ciabatta. Su producción presenta secuencias más simples y ciclos de horneado más cortos, lo que la convierte en una categoría de rotación media y costos moderados.
- **Línea de snacks:** incluye crackers, chipas y scones. Se caracterizan por una preparación sencilla y una alta rotación semanal. Su estructura de costos se distingue por un mayor peso relativo de los insumos directos específicos, aunque también una demanda considerable de mano de obra directa, dada la manipulación manual y la estandarización por unidades pequeñas.
- **Línea de productos dulces o pastelería:** abarca budines, medialunas, galletitas y alfajores. Se diferencia por su diversidad de recetas y por la importancia de insumos específicos —como manteca, azúcar, huevos y chocolate— en la estructura de costos.

La clasificación por familias de producto permite comprender la operativa de la producción, como así también facilita la aplicación del modelo de costeo por lotes y recetas, al agrupar artículos con estructuras y comportamientos de costo similares. Como siguiente etapa, se seleccionan algunos productos representativos —uno por cada línea principal— con el propósito de ejemplificar el procedimiento de acumulación de costos y el cálculo del costo unitario bajo el enfoque adoptado.

b. Selección de productos representativos

Dada la amplitud del portafolio de productos, resulta necesario acotar el análisis de costeo a un conjunto de productos que reflejaran de manera fiel la operatoria real del negocio. La selección se realiza siguiendo criterios de **relevancia económica**, **diversidad productiva** y **factibilidad analítica**, garantizando que la muestra sea suficientemente representativa de las principales líneas de producción.



Para ello se analizan las bases de datos de ventas comprendidas entre marzo y octubre de 2025, período que registra la operatoria habitual de la panadería y ofrece información completa y verificable sobre volúmenes vendidos. Con estos datos se elaboran dos representaciones complementarias:

- Un gráfico de barras que muestra las ventas totales por producto, permitiendo identificar los artículos con mayor participación en los ingresos del período bajo análisis.

Gráfico N°1 - Principales productos según monto de ventas

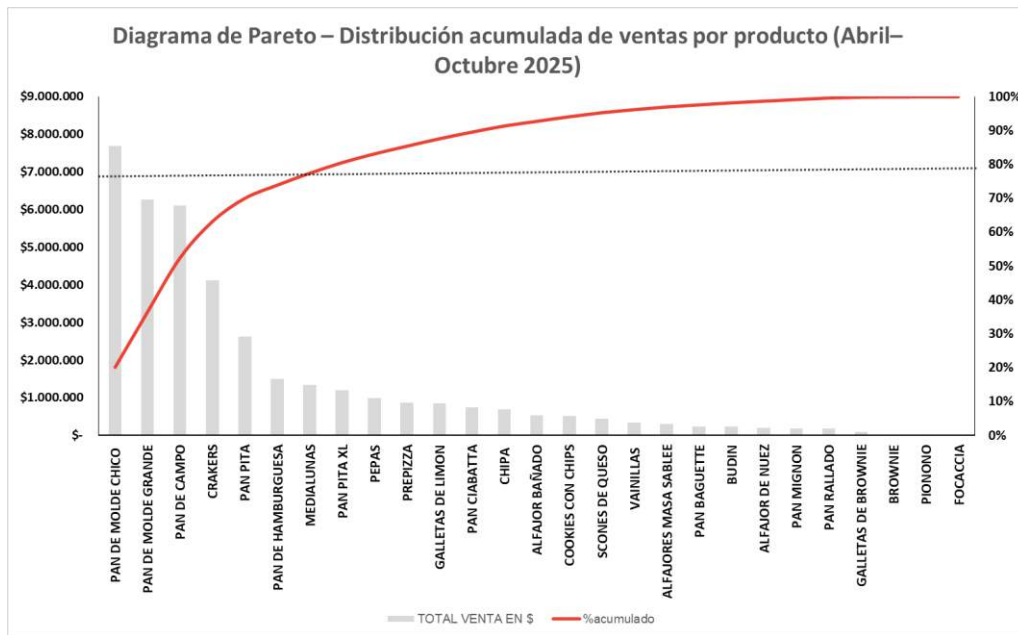


Fuente: Elaboración propia

- Un **diagrama de Pareto**, que evidencia la concentración de las ventas y muestra qué proporción del total es explicada por los productos más demandados.



Gráfico N°2 - Distribución de ventas por producto



Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que un grupo limitado de productos —principalmente los panes de molde (chico y grande), el pan de campo, las crackers, el pan pita y las medialunas— concentran aproximadamente el 75% de las ventas totales del período analizado. Este comportamiento evidencia una estructura comercial concentrada, donde pocos productos explican la mayor parte de los ingresos, fenómeno característico de los emprendimientos alimenticios artesanales.

En función de este análisis, se seleccionan como productos representativos aquellos que cumplen simultáneamente tres condiciones:

- *Alta participación económica*, representando la mayor proporción de las ventas.
- *Diversidad de procesos* productivos, abarcando panificación (panes de molde y de campo), snacks (crackers) y pastelería (medialunas).
- *Relevancia operativa*, al involucrar diferentes etapas del proceso productivo y tipos de recursos.

Esta selección constituye una muestra equilibrada que permite **analizar la estructura de costos de manera integral** sin ampliar innecesariamente el alcance del estudio, asegurando al mismo



tiempo que las conclusiones del análisis sean extrapolables al conjunto de productos de la panadería.

4. Aplicación del modelo de costeo

A continuación, se describe la aplicación del modelo de costeo diseñado para *Sabores Sin TACC*, cuyo propósito es determinar con precisión los costos de producción de los productos seleccionados precedentemente y generar información útil para la gestión y la toma de decisiones. Este modelo se apoya en los registros reorganizados de insumos, mano de obra y costos indirectos, junto con las **recetas estandarizadas** de cada producto, que permiten cuantificar el consumo de recursos por lote de elaboración.

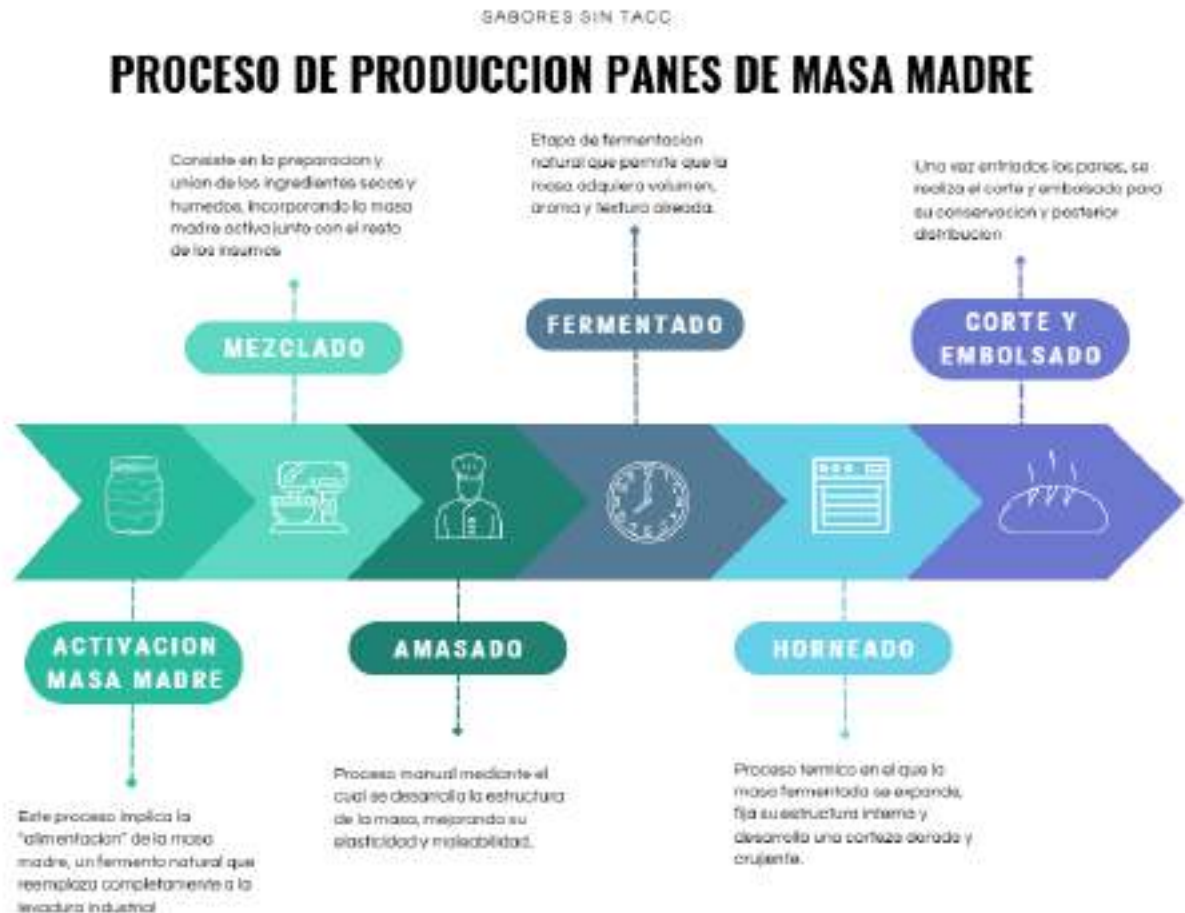
El proceso de costeo se desarrolla en dos niveles complementarios:

- **Nivel operativo**, que describe el flujo físico de las operaciones productivas y las etapas en las que los costos se acumulan progresivamente sobre el producto en elaboración.
- **Nivel económico**, que cuantifica la asignación de los distintos elementos del costo — materias primas, mano de obra y costos indirectos— hasta obtener el costo total y unitario de cada producto.

Con el propósito de ejemplificar la aplicación del modelo, a continuación, se describe el proceso productivo correspondiente a la **línea de panes de masa madre**. Esta descripción busca representar la lógica general de funcionamiento de la panadería y las etapas en las que se incorporan los distintos elementos del costo.



Gráfico N°3 - Proceso de producción línea masa madre



Fuente: Elaboración propia

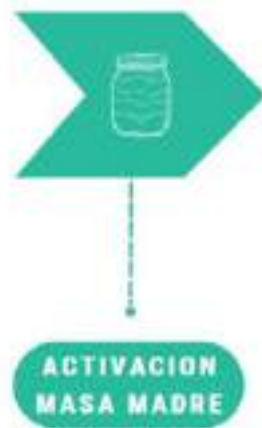
El pan de masa madre constituye uno de los productos más representativos de *Sabores Sin TACC*, tanto por su relevancia comercial como por su complejidad técnica dentro de la línea de panificación. Su elaboración combina saberes tradicionales con prácticas artesanales adaptadas a la producción sin gluten, lo que exige una planificación cuidadosa y tiempos de proceso más prolongados que los del panificado industrial.

A diferencia de las elaboraciones convencionales, la masa madre actúa como fermento natural y reemplaza por completo a la levadura industrial. Este método aporta al producto final características diferenciales en términos de sabor, textura, digestibilidad y conservación, otorgándole un valor agregado distintivo frente a otros productos del mercado.

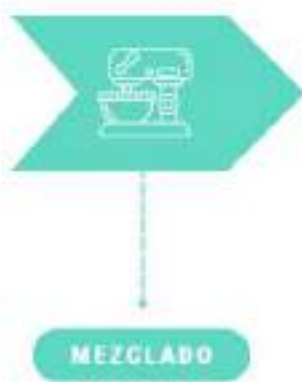


El proceso se organiza en **lotes**, ajustados a la capacidad instalada de hornos y amasadoras, y a la demanda semanal de clientes mayoristas. Cada lote atraviesa una secuencia ordenada de etapas que transforman los insumos básicos —harinas, féculas, agua, aceites y masa madre activa— en un producto final listo para su distribución.

La **primera etapa** corresponde a la **activación de la masa madre**, donde se alimenta el fermento natural mediante la adición controlada de harina y agua. Este procedimiento reactiva las levaduras y bacterias presentes, asegurando su máxima actividad antes de ser incorporadas a la mezcla principal.



En la **segunda etapa**, de **mezclado y amasado**, se integran los ingredientes secos y húmedos hasta obtener una masa homogénea y elástica. El amasado, realizado de forma manual y asistido por maquinaria, permite desarrollar la estructura de la masa y garantizar una distribución uniforme de los componentes. En las masas sin gluten, esta fase adquiere especial importancia, ya que reemplaza la función estructural del gluten mediante la acción de almidones e hidrocoloides que aportan estabilidad y cohesión.



La **tercera etapa**, de **fermentación**, constituye el núcleo biológico del proceso. Durante esta fase, las levaduras transforman los azúcares naturales en dióxido de carbono y ácidos orgánicos, generando el volumen, aroma y sabor característicos del pan. La fermentación se desarrolla en condiciones controladas de temperatura y humedad, y demanda un tiempo de reposo prolongado, lo que explica el carácter más lento pero también más natural de esta metodología. Representa un factor operativo clave, ya que no implica consumo intensivo de maquinaria, pero sí determina la organización temporal del proceso.



El **horneado** constituye uno de los momentos de mayor consumo energético y de uso intensivo del horno y requiere supervisión constante, dado que pequeñas variaciones de temperatura pueden afectar la textura final del producto. Dado su impacto en el consumo eléctrico y en la



utilización del equipo, esta etapa es determinante para la asignación de CIP, especialmente en lo referido a horas de horno y costo de kWh.



Finalmente, se realiza el **corte y embolsado**, completando el ciclo productivo. En esta instancia, los panes se enfrían a temperatura ambiente antes de ser empaquetados, garantizando su correcta conservación y evitando la humedad residual. El embolsado, además de cumplir una función de preservación y presentación comercial, adquiere relevancia sanitaria al prevenir la contaminación cruzada, aspecto esencial en la producción libre de gluten. Aunque estas tareas requieren menos maquinaria, representan un uso significativo de **mano de obra directa**, lo que contribuye al costo final del lote.



En conjunto, este proceso productivo refleja un sistema artesanal donde cada etapa implica consumos específicos de **insumos, tiempo de trabajo y capacidad instalada**, que se traducen en costos directos e indirectos. La lógica secuencial del modelo es replicable al resto de las

líneas de productos analizadas –pan pita, crackers y medialunas– cuyos procesos específicos se sintetizan en los gráficos siguientes:

Gráfico N°4 – Proceso de producción pan pita



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°5 – Proceso de producción de crackers



Fuente: Elaboración propia



Gráfico N°6 - Proceso de producción de medialunas



Fuente: Elaboración propia

El siguiente paso consiste en cuantificar económicamente los recursos utilizados en cada elaboración. El modelo de costeo adoptado se apoya en la **receta estándar** como unidad básica de análisis y en el **lote de producción** como unidad económica para la acumulación de costos. Este enfoque es especialmente adecuado para sistemas productivos artesanales como el de *Sabores Sin TACC*, donde la elaboración se organiza en tandas que buscan optimizar el uso de los equipos, los tiempos operativos y los ciclos de fermentación.

4.1 La receta estándar como unidad de análisis

La receta estándar define las cantidades físicas de insumos necesarias para elaborar un producto bajo condiciones normales de operación. En este sentido, las recetas son traducidas a valores económicos utilizando los precios actualizados del plan de cuentas reorganizado previamente.

A continuación, se presenta un resumen de la asignación de costos para un **lote de Panes de Masa Madre**, con sus respectivos consumos, costos y rendimientos:



Tabla N°7 - Cálculo de costos por lote y unitarios

CALCULO DE COSTOS PARA EL LOTE DE PRODUCCION DE PANES DE MASA MADRE

1. MATERIA PRIMA Y MATERIALES DIRECTOS					
CODIGO DE CUENTA	INSUMOS	COSTO INSUMOS	PESO TOTAL (KG)	COSTO TOTAL	
XXX-01	HARINAS	\$ 11.177,00	5	\$ 13.459,60	
XXX-02	FECULAS, ESPESANTES Y LIQUIDOS	\$ 40.907,08	16,5	\$ 19.285,05	
XXX-03	BOLSAS Y ETIQUETAS	\$ 94,80	por unidad	\$ 2.180,40	
TOTAL MATERIA PRIMA Y MATERIALES DIRECTOS				\$ 34.925,05	
2. MANO DE OBRA DIRECTA					
CODIGO DE CUENTA	PROCESO	TIEMPO REQ POR PROCESO (MIN)	COSTO (\$ HS MOD)	COSTO TOTAL	
XXX-04	ACTIVACION MASA MADRE	10	\$ 3.500,00	\$ 916,67	
XXX-04	MEZCLADO	15		\$ 1.375,00	
XXX-04	AMASADO	35		\$ 3.208,33	
XXX-04	HORNEADO	30		\$ 2.750,00	
XXX-04	CORTE Y EMBOLSADO	30		\$ 4.583,33	
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA				\$ 12.833,33	
3. COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION					
CODIGO DE CUENTA	COSTO	INDUCTOR		COSTO TOTAL	
XXX-05	ELECTRICIDAD	HORAS MAQUINA POR EQUIPO (ver apéndice D y E)		\$ 2.615,23	
XXX-05	AMORTIZACION EQUIPOS			\$ 2.244,13	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION				\$ 4.859,36	
COSTO DE PRODUCCION DEL LOTE = (MATERIA PRIMA + MANO DE OBRA DIRECTA + CIP)				\$ 52.617,74	
Codigo	Producto	Rendimiento del lote (cantidades)	Peso por pan (kg)	Costo por kg	Costo unitario
P001	Pan de molde grande	10	1	\$ 2.579,30	\$ 2.579,30
P002	Pan de molde chico	13	0,8		\$ 2.063,44

Fuente: Elaboración propia

4.2 Costos Primos: materias primas y mano de obra directa

Los insumos utilizados —harinas, féculas, masa madre activa, aceites, sal, etc— se valorizan según los precios vigentes registrados en el plan de cuentas reorganizado en una primera instancia. El requerimiento total del lote se obtiene multiplicando las cantidades establecidas en la receta por su costo unitario, lo que permite determinar el costo directo total de las materias primas, así como también de los materiales directos utilizados.

La *mano de obra directa* se calcula según el tiempo requerido en cada etapa -mezclado, amasado, horneado, corte y embolsado-, valorizándose con el costo-hora correspondiente, obteniendo el costo total de MOD asignado al lote.

4.3 Costos indirectos de producción (CIP)

Una vez identificados los consumos de materias primas y de mano de obra directa para el lote de producción, el siguiente paso consiste en valorar los Costos Indirectos de Producción (CIP). En el caso de Sabores Sin TACC, estos costos están compuestos fundamentalmente por dos elementos:



- a) la amortización de los equipos utilizados en la elaboración; y
- b) el consumo eléctrico asociado al funcionamiento de dichos equipos.

A diferencia de otros entornos productivos donde los CIP se distribuyen en función de unidades producidas o de horas estándar, la naturaleza del proceso y la heterogeneidad de los productos hacen necesario aplicar un criterio de asignación basado en el uso promedio de cada recurso. Para ello se construyó un esquema de tasa por hora máquina, determinado individualmente para cada equipo.

En primer lugar, se realiza un relevamiento de la vida útil, el valor residual y la amortización mensual de los equipos productivos (*ver apéndice D*). Paralelamente, se realiza un censo de consumos eléctricos (*ver apéndice E*), utilizando la potencia nominal (kW) y las horas de utilización mensual estimadas para cada equipo según los volúmenes estándar de producción. Para valorar ese consumo, resulta necesario establecer un costo medio del kWh correspondiente al año 2025. Dicho valor se obtiene a partir del análisis de las facturas de electricidad del domicilio donde opera la panadería, relevando los consumos bimestrales del periodo y calculando un promedio representativo del costo del kWh.

De esta forma, el consumo eléctrico mensual asignable a cada máquina se obtiene multiplicando la potencia por las horas promedio de uso y por el costo medio del kWh estimado para el año 2025.

Para cada equipo, el CIP mensual total se define como la suma de la amortización mensual y del costo eléctrico mensual. Dicho valor luego se divide por las horas mensuales de utilización, obteniéndose así una tasa de costo por hora máquina, distinta para cada equipo en función de su magnitud, potencia y grado de utilización.

Este procedimiento permite que los productos absorban los costos indirectos en proporción a la intensidad con la que utilizan cada recurso operativo. Un lote que requiere más tiempo de horno carga un mayor valor de CIP proveniente de ese equipo; mientras que los productos con mayor uso de amasadora o de cortadora absorben proporcionalmente los costos asociados a esos activos. La asignación se realiza mediante la siguiente fórmula general:

$$CIP_{lote, p} = \sum_i (Hs \text{ por lote del equipo } i \text{ para el producto } p \times \text{Tasa/hs máquina del equipo } i)$$

**Tabla N°8 - Asignación de costos indirectos de producción**

COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION MENSUAL					
EQUIPO	Hs mensuales utilización	AMORTIZACION MENSUAL	CONSUMO ELECTRICO MENSUAL	TOTAL CIP POR EQUIPO	TASA HORA MAQUINA
1. Horno Catania	52,50	\$ 40.000,00	\$ 104.233,66	\$ 144.233,66	\$ 1.559,28
2. Horno Convector	76,80	\$ 12.666,67	\$ 36.943,95	\$ 51.610,62	\$ 672,01
3. Amasadora Industrial	8,67	\$ 27.029,17	\$ 1.484,91	\$ 28.494,07	\$ 3.287,78
4. Batidora KitchenAid	24,00	\$ 12.000,00	\$ 2.026,33	\$ 14.026,33	\$ 584,51
5. Cortadora Ritter	21,67	\$ 6.020,83	\$ 610,38	\$ 6.631,21	\$ 305,06

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el costo indirecto asignable al lote se obtiene a partir de la sumatoria de las horas de utilización de cada equipo, multiplicado por la tasa por hora máquina de dicho equipo. Este enfoque asegura una asignación técnica, causal y consistente de los costos indirectos, evitando distorsiones y permitiendo que el costo final de cada producto refleje adecuadamente el consumo real de capacidad y de recursos productivos involucrados en su elaboración.

4.4 Costo total y costo unitario

Una vez asignados y distribuidos los costos de producción, se obtiene el **costo total del lote de panes de masa madre**.

Costo total del lote= MP + MOD + CIP asignados

Posteriormente, el valor obtenido se divide por el **rendimiento final del lote**, es decir, la cantidad de unidades efectivamente obtenidas, en este caso expresado en kg de panes:

$$\text{Costo por kg} = \frac{\text{Costo total del lote}}{(\text{Q Moldes chicos} \times \text{peso unitario} + \text{Q Moldes grandes} \times \text{peso unitario})}$$

$$\text{Costo unitario Molde chico} = \text{Costo por kg} \times \text{peso unitario MC}$$

$$\text{Costo unitario Molde grande} = \text{Costo por kg} \times \text{peso unitario MG}$$

Dado que la estructura metodológica es común a todas las líneas de productos, el mismo procedimiento se aplica a los restantes artículos seleccionados para el análisis. Cada uno de estos



productos presenta procesos particulares —tiempos diferentes de amasado, horneado, fermentación o manipulación manual—, pero la **lógica secuencial del modelo** se mantiene:

1. Definición de la receta estándar.
2. Valoración de MP y MOD.
3. Asignación técnica de CIP.
4. Determinación del costo total y unitario.

A continuación, se presentan los cuadros con los costos totales y unitarios correspondientes a cada uno de los productos bajo estudio:

Tabla N°9 - Cálculo de costos por lote y unitarios pan pita

CALCULO DE COSTOS PARA EL LOTE DE PRODUCCION DE PAN PITA

1. MATERIA PRIMA Y MATERIALES DIRECTOS					
CODIGO DE CUENTA	INSUMOS	COSTO INSUMOS	PESO TOTAL (KG)	COSTO TOTAL	
XXX-01	HARINAS	\$ 4.150,00	0,50	\$ 207,50	
XXX-02	PECULAS, ESPESANTES Y LIQUIDOS	\$ 1.950,00	1,95	\$ 5.274,37	
XXX-03	BOLSAS Y ETIQUETAS	\$ 38,00	por unidad	\$ 504,00	
TOTAL MATERIA PRIMA Y MATERIALES DIRECTOS				\$ 5.785,87	
2. MANO DE OBRA DIRECTA					
CODIGO DE CUENTA	PROCESO	TIEMPO REQ. POR PROCESO (MIN)	COSTO (\$ HS MOD)	COSTO TOTAL	
XXX-04	MEZCLADO	10	\$ 5.250,00	\$ 875,00	
XXX-04	AMASADO	10		\$ 875,00	
XXX-04	HORNEADO	90		\$ 7.875,00	
XXX-04	EMBOLSADO	15		\$ 1.312,50	
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA				\$ 10.937,50	
3. COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION					
CODIGO DE CUENTA	COSTO	INDUCTOR		COSTO TOTAL	
XXX-05	ELECTRICIDAD	HORAS MAQUINA POR EQUIPO (ver apéndice D y E)		\$ 1.718,45	
XXX-05	AMORTIZACION EQUIPOS			\$ 1.168,44	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION				\$ 2.886,89	
COSTO DE PRODUCCION DEL LOTE = (MATERIA PRIMA + MANO DE OBRA DIRECTA + CP)				\$ 17.610,26	
Codigo	Producto	Rendimiento del lote (cantidades)	Costo por pan	Uds por paquete	Costo por paquete
P004	Pan pita	40	\$ 440,26	5	\$ 2.201,28

Fuente: Elaboración propia



Tabla N°10 - Cálculo de costos por lote y unitarios crackers

CALCULO DE COSTOS PARA EL LOTE DE PRODUCCION DE CRACKERS

1. MATERIA PRIMA Y MATERIALES DIRECTOS					
CODIGO DE CUENTA	INSUMOS	COSTO INSUMOS (POR KG)	PESO TOTAL (KG)	COSTO TOTAL	
XXX-01	HARINAS	\$ 2.825,00	1,00	\$ 2.825,00	
XXX-02	FECULAS, ESPESANTES Y LIQUIDOS	\$ 33.760,73	1,34	\$ 2.547,54	
XXX-03	BOLSAS Y ETIQUETAS	\$ 18,00	por unidad	\$ 198,00	
TOTAL MATERIA PRIMA Y MATERIALES DIRECTOS				\$ 5.570,54	
2. MANO DE OBRA DIRECTA					
CODIGO DE CUENTA	PROCESO	TIEMPO REQ POR PROCESO (MIN)	COSTO (\$ HS MOD)	COSTO TOTAL	
XXX-04	MEZCLADO	10	\$ 5.250,00	\$ 875,00	
XXX-04	AMASADO	50		\$ 4.375,00	
XXX-04	HORNEADO	50		\$ 4.375,00	
XXX-04	EMBOLSADO	15		\$ 1.312,50	
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA				\$ 10.937,50	
3. COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION					
CODIGO DE CUENTA	COSTO	INDUCTOR		COSTO TOTAL	
XXX-05	ELECTRICIDAD	HORAS MAQUINA POR EQUIPO (ver apéndice D y E)		\$ 957,82	
XXX-05	AMORTIZACION EQUIPOS			\$ 822,10	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION				\$ 1.779,92	
COSTO DE PRODUCCION DEL LOTE = (MATERIA PRIMA + MANO DE OBRA DIRECTA + CIP)				\$ 18.288,03	
Codigo	Producto	Rendimiento del lote (grs)	Costo por gr	Uds por paquete	Costo por paquete
P007	CRACKERS	1430	\$ 12,79	130	\$ 1.662,55

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°11 - Cálculo de costos por lote y unitarios medialunas

CALCULO DE COSTOS PARA EL LOTE DE PRODUCCION DE MEDIALUNAS

1. MATERIA PRIMA Y MATERIALES DIRECTOS					
CODIGO DE CUENTA	INSUMOS	COSTO INSUMOS (POR KG)	PESO TOTAL (KG)	COSTO TOTAL	
XXX-02	FECULAS, ESPESANTES Y LIQUIDOS	\$ 46.995,16	3,10	\$ 11.840,80	
XXX-03	BOLSAS Y ETIQUETAS	\$ 42,80	por unidad	\$ 513,60	
TOTAL MATERIA PRIMA Y MATERIALES DIRECTOS				\$ 12.354,40	
2. MANO DE OBRA DIRECTA					
CODIGO DE CUENTA	PROCESO	TIEMPO REQ POR PROCESO (MIN)	COSTO (\$ HS MOD)	COSTO TOTAL	
XXX-04	MEZCLADO	10	\$ 5.300,00	\$ 916,67	
XXX-04	AMASADO	10		\$ 916,67	
XXX-04	LAMINADO	70		\$ 6.430,67	
XXX-04	EMBOLSADO	10		\$ 916,67	
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA				\$ 9.166,67	
3. COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION					
CODIGO DE CUENTA	COSTO	INDUCTOR		COSTO TOTAL	
XXX-05	ELECTRICIDAD	HORAS MAQUINA POR EQUIPO (ver apéndice D y E)		\$ 28,17	
XXX-05	AMORTIZACION EQUIPOS			\$ 519,79	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION				\$ 547,96	
COSTO DE PRODUCCION DEL LOTE = (MATERIA PRIMA + MANO DE OBRA DIRECTA + CIP)				\$ 22.069,03	
Codigo	Producto	Rendimiento del lote (cantidades)	Costo por unidad	Uds por paquete	Costo por paquete
P013	MEDIALUNAS	70	\$ 315,27	6	\$ 1.891,63

Fuente: Elaboración propia



4.5 Estado de Costos de Producción y Ventas – Octubre 2025

Con el objetivo de integrar la información generada en la fase de costeo por recetas y expresar en términos globales la estructura de costos de Sabores Sin TACC, se elabora a continuación el Estado de Costos correspondiente al mes de octubre de 2025, período tomado como referencia para el análisis económico posterior.

Dado que la empresa opera bajo un sistema de producción a pedido, se adopta un criterio de producción que es equivalente a las ventas efectivas del período. Si bien la panadería cuenta con almacenamiento en frío para la conservación transitoria de productos terminados, la rotación de estos y la ausencia de un sistema de inventario físico permiten asumir, a fines analíticos, que las variaciones de stock entre inicio y cierre de mes no son significativas. En consecuencia, se considera que las unidades vendidas reflejan el esfuerzo productivo del período.

Sobre la base de las unidades efectivamente vendidas de los productos seleccionados, y utilizando los costos unitarios determinados mediante el modelo de costeo absorbente, se obtienen los consumos de materias primas, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. Asimismo, se incorpora un 5% adicional en concepto de merma normal de proceso, consistente con las características productivas de la panadería artesanal.

Bajo estos supuestos, el Estado de Costos permite cuantificar el costo de producción y el costo de ventas del mes, constituyendo una síntesis integradora de la fase de costeo y una base para el posterior análisis marginal de la rentabilidad.



Tabla N°12 – Estado de Costos - octubre 2025

Estado de costos de producción y ventas - Octubre 2025

Concepto	Uds vendidas	Costos unitarios	Importe (\$)
1. MATERIA PRIMA DIRECTA CONSUMIDA			
(+) Consumo Teórico Pan Molde Chico	128	\$ 1.369,61	\$ 175.310,05
(+) Consumo Teórico Pan Molde Grande	89	\$ 1.712,01	\$ 152.369,09
(+) Consumo Teórico Crackers	151	\$ 506,41	\$ 76.468,32
(+) Consumo Teórico Medialunas	28	\$ 1.058,95	\$ 29.650,56
(+) Consumo Teórico Pan pita	74	\$ 473,23	\$ 35.019,30
(+) Merma/Desperdicio Estándar (5%)			\$ 23.440,87
Total materia prima y materiales directos			\$ 492.258,19
2. MANO DE OBRA DIRECTA			
(+) MOD Pan Molde Chico	128	\$ 503,27	\$ 64.418,28
(+) MOD Pan Molde Grande	89	\$ 629,08	\$ 55.988,55
(+) MOD Crackers	151	\$ 994,32	\$ 150.142,05
(+) MOD Medialunas	28	\$ 785,71	\$ 21.999,88
(+) MOD Pan Pita	74	\$ 1.367,19	\$ 101.172,06
Total mano de obra directa			\$ 393.720,82
3. COSTOS INDIRECTOS DE FAB. (CIP)			
(+) CIP Asignado (Amort + Luz)		Horas Máquina Totales x Tasa Asignación CIP	\$ 96.743,22
Total costos indirectos de fabricación			\$ 96.743,22
(=) COSTO DE PRODUCCIÓN DEL PERIODO		(1 + 2 + 3)	\$ 982.722,22
(+) Inv. Inicial Prod. en Proceso	\$	-	\$ -
(-) Inv. Final Prod. en Proceso	\$	-	\$ -
(=) COSTO DE PROD. TERMINADOS			\$ 982.722,22
(+) Inv. Inicial Prod. Terminados	\$	-	\$ -
(-) Inv. Final Prod. Terminados	\$	-	\$ -
(=) COSTO DE VENTAS (CMV)			\$ 982.722,22

Fuente: Elaboración propia

El costo de producción del período (de los productos analizados) asciende a **\$982.722,22**, valor que, bajo el supuesto de producción equivalente a ventas, coincide con el costo de ventas del mes. Este resultado sintetiza el esfuerzo económico total necesario para abastecer la demanda del periodo.

5. Análisis marginal y aplicación del costeo variable

Una vez determinado el costo total y unitario de cada producto bajo el enfoque absorbente, el análisis avanza hacia una mirada más gerencial: **el costeo variable**. Este enfoque permite identificar qué proporción del precio de venta contribuye efectivamente a cubrir los costos fijos del negocio y a generar resultados, aportando una visión estratégica sobre la rentabilidad marginal de cada línea de productos. En un emprendimiento artesanal como *Sabores Sin TACC*,



donde la capacidad instalada es limitada y las decisiones de producción se toman semana a semana, esta perspectiva adquiere especial relevancia.

Para el cálculo del costeo variable y del margen de contribución se toma como referencia el mes de octubre de 2025. Este período es seleccionado porque constituye el primer mes para el cual se dispone del esquema completo de costos variables unitarios, con precios actualizados de insumos, consumos eléctricos valorizados y tiempos de proceso relevados. En este sentido, el periodo bajo análisis refleja un nivel típico de actividad para la panadería, por lo que los resultados obtenidos son representativos, aunque no son extrapolables al resto del año.

El modelo de costeo variable permite responder preguntas clave para la gestión, tales como:

- ¿Qué productos contribuyen en mayor medida a cubrir los costos fijos del negocio?
- ¿Cuáles son más sensibles a cambios de precio o volumen?
- ¿Dónde conviene concentrar los esfuerzos comerciales y productivos?

El punto de partida consiste en identificar aquellos costos que varían con el nivel de actividad. En la práctica, estos incluyen principalmente materias primas, materiales directos, mano de obra directa sujeta a las horas efectivamente trabajadas y los costos indirectos asociados al uso operativo de los equipos (electricidad). A partir de estos elementos se construye el costo variable unitario, que se convierte en la base para evaluar la contribución económica de cada producto representativo.

Tabla N°13 - Costeo bajo enfoque variable

RESUMEN COSTEO BAJO ENFOQUE VARIABLE					
Producto	Costo MP directas (\$)	Costo MOD (\$)	CIP Variable (\$)	Costo Variable total (\$)	Costo variable unitario (\$)
Pan molde grande	\$ 34.925,00	\$ 12.833,33	\$ 2.615,23	\$ 50.373,62	\$ 2.408,29
Pan molde chico	\$ 34.925,05	\$ 12.833,33	\$ 2.615,23	\$ 50.373,62	\$ 1.875,44
Pan Pita	\$ 3.785,87	\$ 10.937,50	\$ 1.718,45	\$ 16.441,82	\$ 2.055,23
Crackers	\$ 5.570,54	\$ 10.937,50	\$ 957,82	\$ 17.465,86	\$ 1.587,81
Medialunas (x6)	\$ 12.354,40	\$ 9.166,67	\$ 28,17	\$ 21.549,24	\$ 1.847,08

Fuente: Elaboración propia

Como siguiente paso, se procede al cálculo del **margen de contribución unitario (MCu)**, entendido como la diferencia entre el precio de venta y su costo variable. Esta información se resume en la tabla siguiente:



Tabla N°13 - Costos variables y Margen de contribución

COSTOS VARIABLES Y MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO					
Producto	Precio de venta unitario (\$)	Costo variable unitario (\$)	Margen Contribucion Unitario (\$)	Margen de contribucion (%)	
Pan molde chico	\$ 7.950,00	\$ 1.975,44	\$ 5.974,56	75%	
Pan molde grande	\$ 9.850,00	\$ 2.469,29	\$ 7.380,71	75%	
Medialunas (x6)	\$ 7.200,00	\$ 1.847,08	\$ 5.352,92	74%	
Crackers	\$ 4.900,00	\$ 1.587,81	\$ 3.312,19	68%	
Pan Pita	\$ 4.700,00	\$ 2.055,23	\$ 2.644,77	56%	

Fuente: Elaboración propia

El Margen de Contribución (%) refleja que los panes de masa madre y las medialunas son los productos con mayor aporte relativo por unidad vendida, mientras que el pan pita presenta el rendimiento marginal más bajo del conjunto.

Sin embargo, la rentabilidad marginal debe analizarse en conjunto con el **volumen de ventas**, ya que un producto con margen moderado pero elevado nivel de rotación puede tener un impacto económico significativo.

Tabla N° 14 - Análisis de ventas y contribución marginal

ANÁLISIS PARA EL PERÍODO OCTUBRE 2025						
Producto	Precio de venta unitario (\$)	Margen Contribucion unitario (\$)	Volumen de ventas (Q)	Ingresos por ventas (\$)	Margen Contribucion total (\$)	% participacion en la Cont. Mg total
Pan molde chico	\$ 7.950,00	\$ 5.974,56	128	\$ 1.017.800,00	\$ 764.744,20	0,34
Pan molde grande	\$ 9.850,00	\$ 7.380,71	80	\$ 876.850,00	\$ 696.882,76	0,29
Medialunas (x6)	\$ 7.200,00	\$ 5.352,92	28	\$ 201.600,00	\$ 149.881,85	0,07
Crackers	\$ 4.900,00	\$ 3.312,19	151	\$ 739.900,00	\$ 500.141,31	0,22
Pan Pita	\$ 4.700,00	\$ 2.644,77	74	\$ 347.800,00	\$ 195.715,16	0,09
TOTAL				\$ 3.183.950,00	\$ 2.207.365,27	1,00

Fuente: Elaboración propia

Al multiplicar el Márgen de Contribución unitario por las unidades vendidas durante el periodo analizado (Octubre 2025), se obtiene el margen de contribución total por producto.

Los resultados muestran un patrón claro:

- Los panes de masa madre explican el 63% del margen total.
- Las crackers aportan el 22%, destacándose por su volumen elevado.
- El pan pita y las medialunas representan el 15% restante.

Esta información revela que no todos los productos aportan valor económico en la misma proporción: algunos destacan por su margen, otros por su volumen, y otros por una combinación



de ambos. Esta diferenciación es fundamental para orientar decisiones de producción, revisión de precios y priorización comercial.

A partir del margen de contribución, es posible establecer la Tasa del Margen de Contribución:

$$\text{TMC} = \text{Mg de contribucion total} / \text{Ventas totales}$$

$$\text{TMC} = \$2.267.363 / \$3.183.550$$

$$\text{TMC} = 0,71$$

Este indicador establece que, por cada peso vendido, la empresa obtuvo \$0,71 para cubrir sus costos fijos de operación y generar utilidades. A partir del cálculo de la TMC, se calcula el **punto de equilibrio** del conjunto, que indica cuánto debe venderse en términos monetarios para cubrir todos los costos fijos. Esta métrica ofrece una visión clara de la escala mínima necesaria para sostener la operación de la panadería y permite proyectar escenarios ante cambios en precios, volúmenes o costos.

$$\text{Ventas de equilibrio} = \text{Costos fijos totales} / \text{TMC}$$

$$\text{Ventas de equilibrio} = \$1.622.716 / 0,71$$

$$\text{Ventas de equilibrio} = \$ 2.285.516$$

Aclaración: Los costos fijos totales se componen de los costos fijos de producción, sumados los costos fijos de operación.

El valor de las ventas de equilibrio nos indica que la empresa necesita vender \$2.285.516 para cubrir sus costos fijos; y que, a partir de este nivel, cada peso adicional de venta contribuye un 71% al resultado.

Comparando el valor obtenido en las ventas de equilibrio con las ventas reales del periodo (\$3.183.550), se calcula el **margen de seguridad**, entendido como el nivel hasta el cual podrían disminuir las ventas antes de que la panadería incurra en pérdidas económicas.



$$MS (\%) = (Ventas reales - Margen de seguridad) / Ventas reales$$

$$\text{Margen de seguridad (\%)} = (\$3.183.550 - \$2.285.516) / \$3.183.550$$

$$\text{Margen de seguridad (\%)} = 0,28$$

El margen de seguridad obtenido indica que las ventas podrían disminuir un **28 %** antes de que la empresa incurra en pérdidas económicas. Este indicador ofrece una lectura útil del nivel de riesgo operativo: cuanto mayor es el margen de seguridad, mayor es la distancia entre la operación actual y el punto crítico. En el caso de Sabores Sin TACC, el valor estimado evidencia una estructura que, si bien opera por encima del punto de equilibrio, requiere sostener un volumen mínimo significativo de ventas para los productos bajo análisis para asegurar la continuidad económica del negocio.

Cabe destacar que el enfoque aplicado presenta fortalezas claras, pero también ciertos límites metodológicos:

Alcances

- El análisis se centra en los **productos que concentran el 75 % de las ventas**, lo que garantiza representatividad económica.
- Se trabaja con **recetas estandarizadas y datos empíricos reales**, relevados de la operatoria de la panadería.
- El cálculo de la TMC y de las ventas de equilibrio se apoya en el **mix de ventas real** para un periodo en particular, evitando supuestos arbitrarios.
- Permite obtener una **visión gerencial global** de la estructura económica del negocio.

Limitaciones

- No se costearon todos los productos del portafolio; por tanto, los indicadores corresponden a la **muestra representativa**, no a la totalidad de la producción.
- El modelo CVU asume que el **mix de ventas se mantiene constante**, lo cual puede variar entre semanas o meses.
- Algunos costos variables, como la mano de obra directa, pueden presentar comportamientos mixtos según la estacionalidad o el nivel de actividad.
- El análisis se basa en un período específico (octubre 2025) por disponer de datos confiables sobre costos y ventas.



- Diferencia estándar/real: En el modelo se utilizan costos estándares unitarios para los productos, reservando el reconocimiento de mermas (5%) para el cálculo global del Estado de Costos que refleje el consumo real estimado.

El desarrollo de este trabajo permite avanzar significativamente en la comprensión y profesionalización de la gestión de Sabores Sin TACC, integrando herramientas contables, administrativas y operativas dentro de un modelo analítico coherente. El camino recorrido demuestra que incluso en emprendimientos artesanales es posible construir sistemas de información robustos y metodologías de costeo precisas que mejoren sustancialmente la calidad de la toma de decisiones.

El proceso iniciado constituye un punto de partida: la adopción del modelo de costeo, junto con las recomendaciones propuestas, abre la posibilidad de seguir profundizando el ordenamiento administrativo, optimizar la estructura productiva y avanzar hacia una gestión más integrada y orientada a resultados. En este sentido, el trabajo no sólo cumple con los objetivos planteados, sino que también ofrece una hoja de ruta para el crecimiento futuro de la panadería basado en información confiable.

Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones reúnen los lineamientos estratégicos que podrían guiar el crecimiento futuro de Sabores Sin TACC.

1. Optimizar la planificación productiva

Los resultados del costeo variable muestran que los panes de masa madre y las crackers concentran la mayor parte del aporte marginal. Por ello, se recomienda reorganizar la programación semanal para asignar jornadas específicas a estos productos, aprovechando mejor la capacidad instalada del horno y reduciendo tiempos ociosos. Esta planificación permitiría disminuir el costo total por lote, mejorar la eficiencia energética y orientar el esfuerzo operativo hacia las líneas más competitivas.

2. Fortalecer la gestión de compras y abastecimiento

El sistema administrativo reorganizado constituye una base sólida para implementar un esquema de reposición basado en consumos reales por receta y por lote. Esto permite anticipar necesidades, reducir faltantes y sobrestock, y negociar acuerdos más estables con proveedores. Un modelo de abastecimiento estratégico otorga previsibilidad y disminuye la exposición a variaciones de precios.

3. Incorporar progresivamente un sistema de gestión integrado



Actualmente, la información relevante se distribuye en múltiples planillas. La migración gradual hacia un software de gestión o ERP modular permite centralizar datos, automatizar cálculos, mejorar la trazabilidad y disponer de reportes en tiempo real. La estructura contable ya desarrollada —plan de cuentas, maestros y clasificación de costos— facilitaría la parametrización de este sistema.

4. Mejora continua en los procesos productivos

Los análisis de horas-máquina, rendimientos y costos unitarios evidencian diferencias de eficiencia entre productos. Se recomienda implementar registros sistemáticos de tiempos y consumos reales, con el fin de detectar desvíos respecto de las recetas estándar, optimizar flujos de trabajo y evaluar mejoras en la secuencia productiva. Este enfoque permitiría refinar el costeo, reducir tiempos improductivos y orientar decisiones de inversión.

5. Enfoque estratégico en rentabilidad por producto y cliente

El modelo de costos revela una estructura comercial concentrada, donde pocos productos explican la mayor parte del margen total. Avanzar hacia una gestión basada en rentabilidad —por producto, por familia y por cliente— permitiría priorizar líneas de alto aporte marginal, revisar condiciones comerciales en segmentos poco rentables y ajustar precios o mínimos de compra. Este enfoque permite alinear la estrategia comercial con la realidad económica del negocio.

6. Consolidar una cultura de decisiones basadas en datos

La panadería cuenta ahora con un sistema contable depurado y un modelo de costos confiable. El paso siguiente consiste en incorporar rutinas periódicas de análisis: actualización de costos unitarios, monitoreo de márgenes, revisión mensual de resultados y evaluación de variaciones en insumos. Esta disciplina permitiría transformar la gestión diaria en un proceso más previsible, menos reactivo y orientado a objetivos económicos claros.

Conclusiones

El presente trabajo permitió analizar de manera integral la estructura económica y operativa de Sabores Sin TACC, con el fin de desarrollar un modelo de costeo capaz de ofrecer información confiable para la toma de decisiones. El proceso realizado destaca, en primer lugar, la importancia de contar con una base administrativa ordenada. La reorganización del plan de cuentas, el diseño de maestros codificados y la clasificación sistemática de los costos constituyen un avance central, dado que otorgan coherencia, trazabilidad y consistencia a la información contable utilizada por la panadería. Esta estructura, además de mejorar la gestión actual, habilita la futura incorporación de sistemas más integrados y automatizados.



En el plano operativo, el análisis del proceso productivo da un entendimiento de las particularidades de cada familia de productos, así como el modo en que se distribuyen los recursos entre las distintas etapas y equipos. Este diagnóstico es clave para construir un modelo de costeo fiel a la realidad artesanal del negocio, donde la producción por lotes, los tiempos de fermentación y el uso intensivo del horno determinan la capacidad instalada y condicionan el rendimiento económico de los productos.

La implementación combinada de costeo absorbente y costeo variable constituye uno de los aportes más relevantes del trabajo. Mientras el costeo absorbente permite estimar el costo total y unitario de los productos representativos, el enfoque variable brinda una lectura orientada a la gestión, revelando el aporte marginal de cada línea y facilitando el análisis de precios, volúmenes y puntos de equilibrio. Esta dualidad metodológica permite obtener una mirada más completa sobre la estructura económica del negocio.

El análisis de ventas y la selección de productos representativos permiten observar que la estructura comercial de Sabores Sin TACC es marcadamente concentrada: un conjunto reducido de productos explica la mayor parte de los ingresos y del margen generado. Este hallazgo resulta clave para orientar la producción, priorizar líneas con mayor impacto económico y revisar aquellas cuya contribución sea limitada en relación con el esfuerzo operativo que demandan.

Los resultados obtenidos permiten visualizar un camino claro hacia una gestión más profesionalizada. La definición de tasas por hora-máquina, la estandarización de recetas y la consolidación de datos contables constituyen insumos que pueden utilizarse para mejorar la planificación semanal, perfeccionar la fijación de precios, optimizar la gestión de compras y evaluar futuras inversiones.

En síntesis, el estudio aborda de manera efectiva la problemática inicial mediante la construcción de un modelo integral que combina costeo absorbente, costeo variable y análisis marginal. Esta aproximación permite comprender en profundidad la estructura económica del negocio, identificar sus productos estratégicos y desarrollar herramientas cuantitativas que fortalecen la toma de decisiones. Los resultados demuestran que, aun tratándose de un emprendimiento artesanal, es posible implementar modelos de gestión robustos, capaces de guiar políticas de producción, precios y abastecimiento. El proceso desarrollado sienta las bases para una gestión más integrada, previsible y orientada a resultados, ofreciendo una hoja de ruta sólida para el crecimiento futuro de Sabores Sin TACC.



Referencias

Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT). (2024). *Celiaquía y alimentos libres de gluten*. Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/anmat/comunidad/informacion-de-interes-para-tu-salud/celiagu%C3%ADa>

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.ª ed.). Pearson Educación.

Decreto 218/2023. Reglamentación de la Ley de Celiaquía. (2023, 26 de abril). *Boletín Oficial de la República Argentina*. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/285149/20230426>

Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2015). *Gestión de costos: Contabilidad y control* (5.ª ed.). Cengage Learning.

Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial* (14.ª ed.). Pearson Educación.

Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *La relevancia perdida: auge y caída de la contabilidad de gestión*. Harvard Business School Press.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14.ª ed.). Pearson Educación.

López Dumrauf, G. (2013). *Contabilidad de costos para la gestión*. La Ley.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.

Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix: A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.



Apéndice

A. Maestro de productos codificado

Código Producto	Producto	Categoría producto
P001	Pan de molde grande	Panificados masa madre
P002	Pan de molde chico	Panificados masa madre
P003	Pan de campo	Panificados masa madre
P004	Pan pita	Panificados varios
P005	Pan de hamburguesas	Panificados varios
P006	Budin	Pastelería
P007	Crackers	Snacks
P008	Pan baguette	Panificados masa madre
P009	Galletas de limon	Pastelería
P010	Alfajor de masa sablee	Pastelería
P011	Cookies con chips de chocolate	Pastelería
P012	Alfajor bañado en chocolate	Pastelería
P013	Medialunas	Pastelería
P014	Pan mignon	Panificados masa madre
P015	Pan dulce	Panificados varios
P016	Galletas pepas	Pastelería
P017	Grisines	Snacks
P018	Focaccia	Panificados varios
P019	Chipa	Snacks
P020	Brownie	Pastelería
P021	Pionono	Pastelería
P022	Alfajor de nuez	Pastelería
P023	Pan ciabatta	Panificados varios
P024	Pan de miga p/sandwich	Panificados varios
P025	Prepizza	Panificados varios
P026	Biscottis	Pastelería
P027	Pan pita XL	Panificados varios

B. Maestro de proveedores codificado



Código Proveedor	PROVEEDOR	CUIT
PROVD01	DISTRIBUIDORA SETTA	20-XXXXXXXX-6
PROVD02	ALTOS DE SINGUIL	30-XXXXXXXX-4
PROVD03	CEREALES SAN CAYETANO	20-XXXXXXXX-5
PROVD04	PEPINO DISTRIBUIDORA	33-XXXXXXXX-9
PROVD05	VILLARES SAC	30-XXXXXXXX-4
PROVD06	ALEM 500	30-XXXXXXXX-3
PROVD07	HARITUC	30-XXXXXXXX-1
PROVD08	DISTRI-MAP	30-XXXXXXXX-6
PROVD09	KWEZI	30-XXXXXXXX-9
PROVD10	LOGISTICA MELGAR	30-XXXXXXXX-1
PROVD11	TRANSPORTE HACHA DE PIEDRA	30-XXXXXXXX-6
PROVD12	TRANSPORTE LA SEVILLANITA	30-XXXXXXXX-8
PROVD13	AUTOSERVICIO CAPO	30-XXXXXXXX-3
PROVD14	ALMACEN ELISA	30-XXXXXXXX-4
PROVD15	ENVASES BAP	30-XXXXXXXX-1
PROVD16	MARTINEZ JOSE	20-XXXXXXXX-5
PROVD17		

C. Maestro de clientes codificado

Código Cliente	Razon Social / Nombre
C001	BENEDETTO
C002	BUENOS HABITOS
C003	COLACIONES HOUSE
C004	HOTEL BICENTENARIO
C005	LA SALLI CAFÉ
C006	LA SALLIMERIA
C007	LIMONNA
C008	LOS RV SRL
C009	OCTAVIANO BARRIO NORTE
C010	OCTAVIANO BARRIO SUR
C011	OCTAVIANO YERBA BUENA
C012	OH MY! TIENDA NATURAL AGUILARES
C013	PAUSA
C014	PEPINILLO
C015	PRIMERA CONFITERIA
C016	QUICK
C017	REFINOR
C018	SALUTE SANTIAGO DEL ESTERO
C019	SALUTE YERBA BUENA
C020	SUPERSALUDABLE
C021	OCTAVIANO RUBEN DARIO
C022	EL INDUSTRIAL BAR
C023	ROBLES CATERING
C024	TAG ALMACEN SALUDABLE
C025	CASA LILA CAFÉ
C026	GONNA BAR
C027	VENTAS PARTICULARES
C028	VENTAS ONLINE

D. Matriz de Amortización de Activos (Base Anual y Mensual)



Activo	Costo Adquisición (A)	Valor Residual (B)	Valor Amortizable (A - B)	Vida Útil (Años)	Amortización Anual (ARS)	Amortización Mensual (ARS)
1. Horno Catania (Doble)	\$6.000.000	\$1.200.000	\$4.800.000	10	\$480.000	\$40.000,00
2. Horno Convector "HM"	\$1.900.000	\$380.000	\$1.520.000	10	\$152.000	\$12.666,67
3. Amasadora Olexglobal	\$4.243.500	\$1.000.000	\$3.243.500	10	\$324.350	\$27.029,17
4. Batidora KitchenAid	\$1.600.000	\$160.000	\$1.440.000	10	\$144.000	\$12.000,00
5. Cortadora de pan	\$850.000	\$127.500	\$722.500	10	\$72.250	\$6.020,83
TOTAL	\$14.593.500		\$11.726.000		\$1.172.600	\$97.716,67

E. Modelo de Costo Energético por Hora

Activo	Potencia (kW)	Costo/hr (\$113/kWh)	Promedio de utilización mensual (Hs)
1. Horno Catania	10.0	\$1126,85	92,50
2. Horno Convector	4.5	\$507,08	76,80



3. Amasadora	1.5	\$169,03	8,70
4. Batidora Kit- chenAid	0.75	\$84,51	24
5. Cortadora	0.25	\$28,17	21,67

Anexo