

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



**DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS VARIABLES Y SU
EFECTO EN LA ELABORACIÓN DEL ESTADO DE
RESULTADOS CONSOLIDADO DEL GRUPO CORPORATIVO
ABBY**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTOR
GIANELLA ALEXANDRA ALCANTARA PLACENCIA**

**ASESOR
CECILIA DEL ROSARIO ALAYO PALOMINO**

<https://orcid.org/0000-0001-6874-6317>

Chiclayo, 2021

**DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS VARIABLES Y
SU EFECTO EN LA ELABORACIÓN DEL ESTADO DE
RESULTADOS CONSOLIDADO DEL GRUPO
CORPORATIVO ABBY**

PRESENTADA POR:

GIANELLA ALEXANDRA ALCANTARA PLACENCIA

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR:

Walter Manuel Rodas Sosa
PRESIDENTE

Jorge Alberto Gárces Angulo
SECRETARIO

Cecilia del Rosario Alayo Palomino
VOCAL

Dedicatoria

Esta investigación está dedicado a Dios y a mis padres. A Dios porque siempre me dio la fortaleza de seguir adelante y a mis padres, por apoyarme en el proceso de mi carrera, aconsejándome y depositando su entera confianza en todo lo que realizo.

Agradecimientos

A mi hermano Elmer y su esposa Carmen, por brindarme la oportunidad de laborar y aplicar los conocimientos que adquirí en esta casa de estudios, además de brindarme su apoyo para concluir con esta investigación.

Índice

Resumen	8
Abstract	9
I. Introducción	10
II. Marco Teórico	12
2.1. Antecedentes.....	12
2.2. Bases teórico científicas	14
2.2.1. Estructura de Costos Variables	14
2.2.2. Estado de Resultados Consolidado	16
III. Metodología	18
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	18
3.2. Diseño de investigación.....	18
3.3. Población, muestra y muestreo	19
3.4. Criterios de selección.....	19
3.5. Operacionalización de variables	20
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	21
3.7. Procedimientos	21
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	21
3.9. Matriz de consistencia	22
3.10. Consideraciones éticas	23
IV. Resultados y discusión	24
4.1. Resultados.....	24
4.1.1. Descripción de la organización y sus deficiencias por no poseer con una estructura de costos.	24
4.1.2. Análisis de la estructura actual de los costos de cada unidad de negocio y determinación del margen de contribución del Grupo Corporativo ABBY.....	25
4.1.3. Diseño de una estructura de costos variables en el proceso productivo y su efecto en el nuevo margen de contribución.	31
4.1.3.1. Flujograma de la Avícola Abby.....	31
4.1.3.1.1. Solicitud de pedido y compra	32
4.1.3.1.2. Recepción de la aves vivas	32
4.1.3.1.3. Degüelle y sangrado	32
4.1.3.1.4. Escaldado.....	32
4.1.3.1.5. Desplume	33
4.1.3.1.6. Eviscerado y lavado.....	33
4.1.3.1.7. Peso y selección.....	33
4.1.3.1.8. Despacho y/o reparto	33

4.1.3.2.	Flujograma del Restaurant-Marisquería	36
4.1.3.3.	Flujograma de la Pollería.....	43
4.2.	Discusión	52
V.	Conclusiones	54
VI.	Recomendaciones	55
VII.	Lista de referencias	56
VIII.	Anexos	59

Lista de tablas

Tabla N°1 Operacionalización de variables.....	20
Tabla N°2 Matriz de Consistencia	22
Tabla N°3 Detalle de ventas de la Avícola	25
Tabla N°4 Costo de ventas histórico de la Avícola.....	26
Tabla N°5 Gastos administrativos históricos de la Avícola.....	26
Tabla N°6 Gastos de ventas históricos de la Avícola.....	27
Tabla N°7 Costo de ventas histórico del Rest- Marisquería	27
Tabla N°8 Gastos administrativos históricos del Rest-Marisquería	28
Tabla N°9 Costo de ventas histórico de la Pollería.....	28
Tabla N°10 Gastos de administración históricos de la pollería	29
Tabla N°11 Nueva estructura de los costos variables de la Avícola.....	34
Tabla N°12 Nueva estructura de los costos fijos de la Avícola	35
Tabla N°13 Nuevo Estado de Resultados de la Avícola	35
Tabla N°14 Nueva estructura de los costos variables del Rest-Marisquería.....	41
Tabla N°15 Nueva estructura de los costos fijos del Rest-Marisquería.....	41
Tabla N°16 Nuevo Estado de Resultados del Rest-Marisquería.....	42
Tabla N°17 Nueva estructura de costos variables de la Pollería.....	48
Tabla N°18 Nueva estructura de los costos fijos de la Pollería	48
Tabla N°19 Nuevo Estado de Resultados de la Pollería	49
Tabla N°20 Nuevo Estado de Resultados Consolidado del Grupo Corporativo Abby.....	50
Tabla N°21 Nuevo Comparación del Margen de Contribución.....	51

Lista de figuras

Figura 1. Flujograma de la Avícola.....	31
Figura 2. Flujograma del proceso logístico del Restaurant-Marisquería	37
Figura 3. Flujograma del proceso de servicio	39
Figura 4. Flujograma del proceso de producción de platos del Restaurant-Marisquería.....	40
Figura 5. Flujograma del proceso logístico de la Pollería.....	44
Figura 6. Flujograma del proceso de servicio de la Pollería	46
Figura 7. Flujograma del proceso de producción de platos de la Pollería	47

Resumen

La investigación fue descriptiva, cuyo diseño fue no experimental transversal; puesto que se recolectó, describió y analizó datos del ejercicio contable 2018, por consiguiente, el primer paso de la metodología utilizada fue describir a la organización; la cual estaba compuesta por una avícola, un restaurant-marisquería y una pollería. Luego se detalló la estructura actual de los recursos económicos de cada unidad de negocio, en donde se halló deficiencias en las áreas productivas y de servicio, puesto que la empresa matriz asumía gastos administrativos de los demás negocios y a la vez éstos marginaban costos extras necesarios para su producción. Finalmente, con ayuda de los flujogramas realizados se pudo añadir adecuadamente los costos y gastos correspondientes a cada negocio, lo cual generó que la rentabilidad de la organización bajará en un 13% debido que existían desembolsos de dinero que no reflejaban en sus estados de resultados u omitían en su estructura de costos, pues no llevan una gestión adecuada de la contabilidad de sus costos.

Palabras clave

Costos, gastos, flujogramas, rentabilidad.

Abstract

The research was descriptive, whose design was not cross-sectional experimental; Since data from the 2018 accounting year was collected, described and analyzed, therefore, the first step of the methodology used was to describe the organization; which consisted of a poultry farm, a restaurant-seafood restaurant and a poultry shop. Then the current structure of the economic resources of each business unit was detailed, where deficiencies were found in the productive and service areas, since the parent company assumed administrative expenses of the other businesses and at the same time marginalized extra costs necessary for their production. Finally, with the help of the flowcharts carried out, it was possible to adequately add the costs and expenses corresponding to each business, which meant that the profitability of the organization will drop by 13% due to the fact that there were money disbursements that were not reflected in their income statements or They were omitted from their cost structure, as they do not have adequate cost accounting management.

Keywords:

JEL Classifications: Costs, expenses, flow charts, profitability.

I. Introducción

La nueva era económica de la globalización que se vive hoy en día hace que las empresas se enfrenten a crear ventajas competitivas, por ende, optan por dos alternativas esenciales: 1) El incremento en las ventas; aquí se consideran nuevos planes decisivos como brindar servicios adicionales, generar valor al producto, incrementar el marketing digital, medir resultados y evaluarlos constantemente. 2) La simplificación de costos, donde se toma en cuenta el control y revisión de todos los elementos que participan en los costos, con el fin de identificar actividades ociosas o elementos innecesarios (Juma, 2015, p.24).

En Argentina, según Talamoni (2012) en su artículo La importancia de la gestión de costos en las Pyme manifiesta lo siguiente: “En las Pyme argentinas, alrededor del 30 por ciento de los costos están ocultos: se generan por los excesos de stocks , la existencia de fallas internas que provocan reprocesos, la falta de compromiso del grupo humano, la ausencia de mantenimiento preventivo, la presencia de tiempos muertos en el traslado y manipulación de materiales; en general, por todas las actividades en la empresa que no agregan valor. La falta de segregación de estos costos de capacidad ociosa conduce a una sobreestimación del costo de producción. Es decir, al final los consumidores pagamos las ineficiencias”.

La problemática nacional no es ajena a lo mencionado anteriormente, ya que el MEF afirma que “Actualmente, en nuestro país existen empresas productivas que han ingresado a la automatización de su producción y los productos imponen demandas de consumo de recursos muy diferentes, presentándose en estas dificultades, críticas para determinar la forma más idónea de asignación de los costos, especialmente de los gastos indirectos de fabricación. La función de los contadores de gestión, no es solamente aplicar un sistema de costeo, y modificar la gestión de la empresa, sino que deben buscar alternativas que permitan, ante cambios en el marketing o factores internos, organizar el sistema de costeo de la empresa, adecuada a estos cambios”.

Durante la investigación se encontró que el Grupo Corporativo no cuenta con un control sistemático de sus ingresos y gastos, esto se debe principalmente a que tienen sistemas obsoletos para la verificación de éstos mismos. Además, de no tener un centro de costos con el personal capacitado, lo que ocasiona confusión al determinar el margen de utilidad. Ante ello se formuló la siguiente pregunta ¿Qué efectos generará al diseñar una estructura de costos variables en la elaboración del Estado de Resultados Consolidado del Grupo Corporativo Abby?

Esta investigación tuvo como objetivo general diseñar una estructura de costos variables para las empresas que conforma el Grupo Corporativo ABBY, para obtener un Estado de Resultados Consolidado eficiente, para ello se describió a la organización especificando las deficiencias de no contar con una estructura de costos, seguidamente se analizó los recursos económicos de cada unidad de negocio determinando cada margen de contribución y finalmente se diseñó una estructura de costos variables en el proceso de producción y se evaluó el nuevo margen de contribución.

Esta tesis se encuentra estructurada en ocho capítulos, los cuales se describen brevemente a continuación.

El capítulo I describe de manera general y específica el tema de la importancia de los costos en una organización, partiendo desde la problemática internacional hasta específicamente del Grupo Corporativo.

El capítulo II se expone una revisión bibliográfica de los temas primordiales referentes a los que se fundamenta el objeto de estudio.

El capítulo III explica el diseño y tipo de investigación que se empleó, también se indica la población y muestra del estudio, como también que criterios de selección se tomaron en consideración. En este capítulo, se muestra las actividades e instrumentos utilizados que ayudaron para la obtención de los resultados.

El capítulo IV se detalla los hallazgos obtenidos en las entrevistas y centros de costos de la organización, seguidamente se desarrolla el diseño de costos variables con la información encontrada, cuya hipótesis se afirma. Finalmente ese capítulo se cierra con una discusión de los resultados.

El capítulo V presenta las conclusiones de la tesis, las cuales fueron obtenidas mediante los objetivos específicos desarrollados.

En el capítulo VI se encuentran las recomendaciones de la tesis, las cuales son aportaciones para el mejoramiento de la organización y a la vez una ayuda para futuras investigaciones relacionadas con el tema de estudio.

El capítulo VII presenta las referencias, que es listado de los autores de la revisión bibliográfica que se realizó.

El capítulo VIII presenta los anexos de la tesis, que son las entrevistas realizadas a los administradores de los negocios.

II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes

Al realizar el presente estudio, se recopiló fuentes bibliográficas que sustenten la investigación, como las siguientes:

Santamaría (2019) en su estudio realizado se enfocó en establecer la incidencia de los costos de producción en el rendimiento de la Avícola Adrianita, para ello, empleó una investigación cuantitativa, cuyo enfoque fue analítico- sintético; pues se detalló de manera más precisa su situación económica-financiera, asimismo empleó una entrevista hacia el gerente y una encuesta al personal de producción. La autora concluyó que no existe un procedimiento de contabilidad que determine los costos por ave; es decir, el ingreso de balanceado y la mortalidad de este mismo, adicionalmente en la producción no se consideran los recursos indirectos de fabricación en el costo de ventas.

Vargas (2019) en su tesis realizada abarcó como finalidad principal optimizar la rentabilidad mediante un sistema de costos para la empresa Agrotecsa S.AC para impedir contingencias tributarias con la administración fiscal, asimismo para este estudio consideró una investigación descriptiva-prospectiva, aplicando encuestas y entrevistas a 6 trabajadores dependientes e independientes de las comercializadores. En los resultados hallados durante los periodos 2017-2018 se observó que la rentabilidad era mínima, puesto que los costos identificados eran considerados gastos del periodo, además de que el personal del área de contabilidad tenía escasos conocimientos acerca de los costos, por ello, que al realizar un sistema de costos de acuerdo a su estructura se logró demostrar la eficiencia de este mismo mediante el reconocimiento correcto de los costos y gastos, diferenciándolos entre sí, para un posterior registro en los Estados Financieros, que pudo generar la toma de decisiones pertinentes.

Sánchez (2018) en su investigación tuvo como objetivo realizar una estructura de costos reales de acuerdo al servicio brindado en una empresa de multiservicios, por ello, empleó una investigación cuantitativa y de tipo aplicada, empleando un análisis documental de sus reportes financieros y entrevistas; que fueron aplicadas al área administrativa y mecánica. La investigadora concluyó que la empresa no tenía un sistema de costos y gastos, lo cual generaba una utilidad bruta muy relevante, debido a que los costos del servicio eran

considerados gastos administrativos, además de no tener información precisa sobre qué línea de negocio le generaba más rentabilidad.

Hernández (2016) en su investigación tuvo como objetivo principal precisar el impacto de la aplicación del sistema de costos de producción en la determinación del costo y precio de los platos, para la cual utilizó un método cuasi- experimental, aplicando como instrumentos las entrevista y un análisis documental interna de la empresa. Por tanto, concluyó que al medir el impacto, luego de la aplicación del Sistema de Costos por producciones específicas, éste influyó en la mejora de la determinación del costo y precio de las comidas, de manera significativa, ya que se disminuyó el costo de producción en un 13,82% y se incrementó de igual manera la utilidad bruta en un 13,82%.

Palacios (2016) en su investigación científica tuvo como finalidad analizar los recursos y su efecto en la rentabilidad de la Compañía Servientrega Ecuador S.A. para buscar soluciones para la optimización de su utilidad, para ello utilizó una investigación mixta; puesto que recogió datos cualitativos y cuantitativos, usando la entrevista como instrumento al personal del área contable. Concluyendo, que la empresa presentaba informes en tablas de Excel pero no bajo un método de costos determinado que permita tomar acciones preventivas, asimismo no existían mediciones por centro de soluciones, por lo cual no tenían claridad de cuáles eran los locales que producían pérdidas, por ello la entidad presentaba una rentabilidad menor de dos cifras a lo que se considera como una utilidad baja para la envergadura y dimensión que tiene la marca Servientrega Ecuador S.A.

Vargas (2016) en su estudio tuvo como objetivo determinar el impacto de un sistema de costos por procesos en la rentabilidad de la compañía Alpaca Color SA, para lo cual usó el método descriptivo; para definir sus variables, aplicando como instrumento el cuestionario a 27 personas pertenecientes de la empresa. Los resultados obtenidos fueron la falta de control tanto de los inventarios como del proceso productivo ocasiona una serie de limitaciones, ya que al no realizarse inventarios físicos ocasiona que hallan faltantes o sobrantes. Tampoco se lleva un control del proceso productivo a través de la Hoja de costos, para poder procesar de manera exacta el total de costos que permita posteriormente, determinar los costos unitarios. Por otro lado la empresa Alpaca Color no cuenta con un personal capacitado en la determinación de los costos de la empresa.

2.2. Bases teórico científicas

Hay una gran información dedicada a los costos y como emplearlos de manera correcta, a continuación se definirán conceptos técnicos que ayudaran a la comprensión de la materia en estudio.

2.2.1. Estructura de Costos Variables

Aliaga (2003) afirma que los costos “constituyen la medida monetaria de los recursos sacrificados por la empresa para obtener los factores que se usan para producir bienes o servicios, cuyos importes quedan registrados en el activo del balance general, en la forma de inventarios, activos fijos tangibles, activos fijos, intangibles y cargas diferidas”.

Palomino (2017) asegura que al saber la información de los costos realizados en cada trabajo o actividad, nos ofrece un patrón para medir el comportamiento de éstos mismos ante una variación en el nivel de actividad, lo cual nos faculta el costo de cada decisión y los presupuestos que conlleva.

El concepto del costeo variable, asume inicialmente que la fabricación de bienes o servicios debe considerar solo los costos directos incurridos por la producción de los mismos, y a esto se le debe agregar los gastos directos para la distribución y/o comercialización de los productos o servicios, con el fin de precisar el costo total directo del bien y con ello adquirir un margen de contribución más razonable (Aguirre, 2004, p.36).

Reyes (2005) afirma que este tipo de costeo admite como costos directos o variables a la materia prima, mano de obra directa por unidad, a los gastos de fabricación y distribución variables, por tanto los costos directos son ejecutados por el hecho de producir o vender.

Mendoza (2004) expone que el coste directo no asigna a los productos terminados, los costos fijos de fabricación, sino que los lleva al gasto del periodo, ya que afirma que los costos del bien deben relacionarse con el nivel de producción.

Por tanto, para el Equipo Vértice (2011) un entorno empresarial donde existen cambios tecnológicos, hábitos de consumo cambiantes y competencia agresiva, el triunfo de una empresa dependerá de decisiones correctas en todo momento, pero para ello se debe disponer de información veraz, la cual es obtenida por llevar una contabilidad detallada y eficiente, pues ésta registra todo lo acontecido en la vida de la empresa y por consiguiente permite detectar todos los aciertos y errores, facilitando a los responsables de la gestión, la adopción de decisiones futuras sobre la marcha de la organización.

Asimismo, para Álvarez-Dardet et. (2010) una mejoría en una estructura de costos ayuda a la empresa en el uso efectivo de recursos que cuenta, asimismo se puede establecer los costos indirectos en las diferentes áreas que puede tener una organización. Ante ello el autor propone tres normas fundamentales para perfeccionar una estructura de coste:

- Tener claro cuál es el coste directo de la organización.
- El mejoramiento continuo en la agrupación de costes indirectos.
- Tener establecido bases de asignación del costo.

Elementos

Sarmiento (2005) menciona que en el proceso productivo se puede identificar tres elementos esenciales que determinan el costo de fabricar un producto, los cuales son:

Materiales directos

Son aquellos recursos cuyo costo son considerados como parte integral de la producción, porque conforman la base de la fabricación y realización del bien. Asimismo el autor propone que deben tener las siguientes características:

- Identificación: Son sencillamente reconocibles con el producto.
- Valor: Tienen un coste significativo.
- Uso: Tienen un empleo notable dentro del producto.

Mano de obra directa

Para la fabricación de un producto se necesita de la colaboración del recurso humano, por el cual la empresa paga una remuneración, que esta a su vez genera beneficios y derechos dados por la ley a favor del trabajador, por tanto se hacen acreedores los que desempeñan actividades realmente productivas, lo que constituye un costo fundamental de producción. A este concepto se le exceptúa el pago de horas extras como también del tiempo ocioso.

Costos indirectos de fabricación

Son egresos o erogaciones necesarias para cumplir con algunos requerimientos propios del desarrollo del proceso productivo, sin embargo no se pueden identificar directamente con el bien, actividad o departamento. Además aseguran la buena marcha de la producción junto con la mano de obra y materiales indirectos.

Clasificación

El primer hecho importante al comenzar un negocio es fijar los precios del producto o servicio que va a brindar, pero esto resulta algo difícil cuando no se tiene una idea clara de sus costos. A continuación, se conceptualizará tres tipos de costos que se deben tener en cuenta:

Costos Fijos

Jiménez y Villarreal (2014) afirman que los costos fijos son aquellos que permanecen constante ante variaciones en el nivel de actividad, en períodos de corto a mediano plazo, son, independientes del volumen de producción

Cuevas (2001) acota que si bien el importe fijo total permanece constante, al calcular su costo sobre una base por unidad, se verá reducido a medida que el número de unidades fabricadas aumente.

Costos Variables

Nicolás (2009) afirma que estos costos fluctúan en forma directa con los cambios en el nivel de producción, en donde los costos aumentan o disminuyen proporcionalmente con relación al volumen de las cantidades producidas. Los que física y económicamente pueden identificarse en algún trabajo o centro de costos (Materia prima directa, mano de obra directa, consumidos por un trabajo determinado).

2.2.2. Estado de Resultados Consolidado

Según Label, Ledesma y Ramos (2017) definen al estado de resultados como “un estado financiero que trata de determinar el monto por el cual los ingresos contables superan a los gastos contables. Al remanente se le llama resultado, el que puede ser positivo o negativo. Si es positivo se le llama utilidad, si es negativo se le denomina pérdida”. Por tanto la consolidación, no es más que el conjunto de los Estados de resultados de una o más empresas jurídicamente independientes.

Ratios de Rentabilidad

Rincón y Villarreal (2009) afirman que una evaluación financiera puede reconocer entre varias posibilidades de inversión, cual le genera mayor productividad, menos costos y mayores excedentes, por ello es de suma importancia reconocer los ingresos y costos en que incurre una organización o proyecto. Esta evaluación se puede realizar por áreas, procesos, producción u otros, entre mayor conocimiento de éstos, mayor dominio y mejor cumplimiento de los objetivos empresariales, los cuales están enfocados en maximizar las ganancias o la

utilidad neta, en resumen el estudio de la utilidad es el fin último de los costos, pues la razón esencial de saber su cuantía es para reconocer la utilidad, ya sea positiva o negativa, es básicamente la razón por la cual existe la empresa.

Por ello, que el análisis de una empresa, facilita conseguir mejor los objetivos, ya sea por obtener una alta calidad en el producto o servicio que brinda, generar más utilidades o cooperar a un mundo mejor. Es por ello, que con un diagnóstico apropiado de la situación en el que se encuentra la empresa, se puede realizar acciones que subsanen las debilidades que afecten el futuro de ésta misma y a la vez aprovechar los puntos fuertes para que la empresa logre sus objetivos. Por tanto, para medir el rendimiento de las utilidades de la organización, se vio conveniente aplicar un ratio de rentabilidad operacional, que según Flores (2014) lo considera de gran importancia y lo conceptualiza de la siguiente manera:

Margen de contribución

Es la diferencia entre las ventas netas y los costes variables. Es decir, son los beneficios de una empresa, marginando los costes fijos, pues éstos no varían con el nivel de producción. El margen de utilidad sobre ventas se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de contribución} = \frac{\text{utilidad bruta}}{\text{ventas}}$$

En definitiva, según Castrillón (2008) acota que la presentación del estado de resultados bajo el sistema de costeo variable facilita a la gerencia el control de costos y la toma de decisiones, basándose en el criterio del margen de contribución o análisis marginal. Tales decisiones podrían ser:

- Determinar la composición óptima de producción cuando hay un recurso escaso.
- Fijar precios de venta a pedidos especiales.
- Producir o comprar.
- Fijar precios a ventas de exportación.
- Analizar la rentabilidad de productos o líneas de productos.
- Hacer uso del análisis marginal para decidir sobre nuevas inversiones de capital.
- En la contabilidad por Centro de Responsabilidad, el costeo variable, tiene una gran utilidad para evaluar la gestión administrativa.

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

Enfoque

El presente estudio empleará una investigación mixta debido a que se recopilará datos para medir y comparar los resultados que se han obtenido con los que se tendrá al aplicar el sistema en mención, además explicar y describir como se encuentra organizado el grupo corporativo.

Tipo

El tipo de investigación a realizarse será aplicada, según afirma Vara (2015) este tipo de estudio es práctico, ya que determina la situación problema y analiza posibles soluciones para identificar la más adecuada dentro del entorno específico.

Niveles

La investigación será exploratoria-descriptiva, debido a que se describirá la situación económica del grupo corporativo a partir de la información obtenida y a la vez analizar qué hechos son relevantes para la investigación.

3.2. Diseño de investigación

Mediante el estudio de los métodos de investigación se determina que este estudio tendrá como naturaleza No experimental Transversal-Descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2015).

No experimental Transversal

En este estudio no se manipula deliberadamente las variables, sino que se observan y analizan como éstas han ocurrido, es decir, no se debe realizar ningún experimento para poder modificar la realidad del hecho sino examinar la situación en el que se encuentra a través de la recopilación de datos en un único momento.

Descriptivo

Tiene como objetivo indagar y detallar los efectos que tiene una o más variables en una población.

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

La población de la presente investigación es el grupo corporativo ABBY que está conformado por tres empresas independientes jurídicamente en la ciudad de Jaén.

Muestra

La muestra será el centro de costos de la organización.

3.4. Criterios de selección

La población fue elegida porque es una empresa familiar, la cual facilitará la obtención de la información y recursos. Asimismo, la muestra fue escogida porque son las personas que elaboran la información financiera.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla N°1.

Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Estructura de costos (Variable Independiente)	Es un sistema de información, que determina todos los valores monetarios incurridos en el proceso productivo y la forma como estos se generan en cada una de las actividades en las que se desarrolla la producción (López y Gómez, 2018).	Elementos	Materia prima Mano de obra directa Costos indirectos de fabricación
		Clasificación	Costos Fijos Costos Variables
Estado de Resultados Consolidado (Variable dependiente)	El Estado de Resultados Consolidado presenta la utilidad o pérdida neta consolidada y en seguida la segregación de esta como sigue: la parte que corresponda a la participación no controladora y a la que corresponda a la participación controladora (NIF 10).	Ratios de Rentabilidad	Margen de Contribución

Fuente: Propia

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se empleará las siguientes técnicas de investigación:

La observación: Esta técnica me permitirá verificar los hechos tal y como acontecen en la organización, con el fin de recolectar datos de lo percibido.

Entrevista: Mediante esta técnica se obtendrá mayor detalle e información de los acontecimientos pasados, actuales y sobre las anticipaciones acerca del futuro que han sido percibidos por las mismas personas que se desarrollan en ese entorno, cuyo instrumento a emplear será un cuestionario.

Investigación documental: Mediante el análisis de la documentación e información, me permitirá comprender la realidad actual que ha sido consecuente de situaciones o hechos pasados, es decir, podré observar la realidad encontrada desde una perspectiva más global y holística.

3.7. Procedimientos

Como procedimiento de las técnicas descritas anteriormente, se tendrá que realizar visitas pertinentes a cada empresa conformada por el grupo corporativo para la recopilación de datos e información obtenida por los entrevistados.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

- Se realizará la entrevista a los propietarios para obtener información sobre los aspectos generales de la organización del grupo en mención.
- Se desarrollará la entrevista al centro de costos para que brinden información sobre la estructura de los costos y gastos de cada empresa.
- Se efectuará un análisis y cálculo de los estados de resultados de períodos anteriores para determinar el margen de contribución del Grupo Corporativo.
- Se realizará observaciones de los procesos logísticos y productivos de las empresas que conforman el Grupo Corporativo e investigación documental del área.
- Finalmente, se analizará toda la información recaudada en los objetivos anteriores para diseñar un sistema de costeo variable a cada empresa.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla N°2.

Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Justificación	Marco Teórico	Hipótesis	Variables	Diseño Metodológico
¿Qué efectos generará al diseñar una estructura de costos variables en la elaboración del Estado de Resultados Consolidado del Grupo Corporativo Abby?	<p>Objetivo General:</p> <p>Diseño de una estructura de costos variables para las empresas conformadas en el Grupo Corporativo ABBY y la elaboración de un estado de resultados eficiente.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>-Descripción de la organización y sus deficiencias por no poseer con una estructura de costos.</p> <p>-Análisis de la estructura actual de los costos de cada unidad de negocio y determinación del margen de contribución del Grupo Corporativo ABBY.</p> <p>-Diseño de una estructura de costos variables en el proceso productivo y su efecto en el nuevo margen de contribución.</p>	<p>La realización de esta investigación identificó las deficiencias existentes en las diferentes empresas que conforman el Grupo Corporativo y con la información se organizó un sistema de costeo, de tal manera que se obtuvo datos concretos a la hora de elaborar el Estado de Resultados Consolidado.</p>	<p>-Estructura de costos variables</p> <p>-Estado de resultados consolidado</p> <p>-Margen de contribución</p>	<p>El diseño de una Estructura de costos variables de acuerdo con cada empresa que conforma el grupo corporativo ABBY permite elaborar un Estado de Resultados Consolidado con datos confiables.</p>	<p>Variable Independiente: Estructura de costos variables</p> <p>Variable dependiente: Estado de Resultados Consolidado</p>	<p>Tipo de investigación: Descriptiva-aplicada</p> <p>Diseño de Investigación: No experimental</p> <p>Transversal- Descriptivo</p> <p>Técnica de Investigación: Observación directa, entrevista e investigación documental</p> <p>Instrumentos de Investigación:</p> <p>Observación: Hojas de trabajo</p> <p>Entrevista: Centros de costos y personal administrativo</p> <p>Investigación documental: Información financiera y de</p>

3.10. Consideraciones éticas

Los datos otorgados por la empresa serán reservados cuidadosamente y no serán manipulados por personas ajenas del Grupo Corporativo ABBY, además de comprometerme en no revelar ninguna información obtenida durante el desarrollo de la investigación.

IV. Resultados y discusión

4.1. Resultados

4.1.1. Descripción de la organización y sus deficiencias por no poseer con una estructura de costos.

El Grupo Corporativo se originó en el 2018 por la fusión de tres empresas localizadas en la ciudad de Jaén, cuya estructura organizacional se basó en relaciones interpersonales a nivel familiar y amical. Durante su funcionamiento, la organización tuvo deficiencias con sus unidades de negocio, como se detalla a continuación:

Avícola

Empresa dedicada a la producción y comercialización de aves beneficiadas.

Deficiencias

- No tienen conocimiento de los costos y gastos que incurren en las diferentes áreas de la producción.
- Como empresa matriz, asume gastos de administración de todo el Grupo Corporativo.
- No contabiliza algunos recursos indispensables en el proceso productivo.

Restaurant- Marisquería

Restaurante dedicado a la producción y venta de platos que conllevan mariscos.

Deficiencias

- No contabiliza los gastos que le corresponden, puesto que los asume la empresa matriz.
- Margina del costo de ventas gastos extras que son necesarios para la producción de los platos.

Pollería

Establecimiento dedicado a la producción y venta de pollos a la brasa.

Deficiencias

- Margina gastos administrativos necesarios para brindar el servicio del cliente.
- Al igual que el Restaurant-Marisquería margina gastos extras del proceso de producción.

Lo correcto es que la contabilidad sea útil y confiable, sin embargo el Grupo Corporativo no refleja con exactitud la situación real, pues con las deficiencias mencionadas, no tienen conocimiento de que negocio es más rentable y cual genera mayores costes, asimismo no pueden tener una planeación y control de los costos de producción, por tanto no pueden tomar acciones correctivas que puedan favorecer a un negocio o al Grupo en general.

4.1.2. Análisis de la estructura actual de los costos de cada unidad de negocio y determinación del margen de contribución del Grupo Corporativo ABBY

La presente investigación, se enfoca en el análisis de los Estados de Resultados, pues en ellos se analizará los elementos de costos que están involucrados en la producción y a la vez determinar que otros recursos emplea para generar ingresos. A continuación, se detalla la estructura actual de cada unidad de negocio:

- **Avícola**

Tabla N°3

Detalle de ventas de la Avícola

Ventas			
	Pollería	S/	289,106
Pollo		S/	220,771
Gallina		S/	68,335
	Restaurant-Marisquería	S/	495,080
Pollo		S/	398,351
Gallina		S/	96,729
	Terceros	S/	2,661,551
Pollo		S/	2,106,355
Gallina		S/	555,195
	Totales	S/	3,445,737

Fuente: Empresa

En el cuadro N°3 se puede apreciar detalladamente que el 22% de las ventas son realizadas para las empresas relacionadas y el 78% para los consumidores finales; que son los terceros. El propósito de esta tabla es dar a conocer que dicho 22% será eliminado para

el posterior ajuste en la consolidación de los Estados de Resultados, en el cual se verificará el margen de contribución con el que trabajan sin una estructura de costos.

Tabla N°4

Costo de ventas histórico de la Avícola

Costo de Ventas		
Pollería	S/	202,699
Pollo	S/	157,905
Gallina	S/	44,794
Restaurant-Marisquería	S/	349,091
Pollo	S/	285,664
Gallina	S/	63,427
Terceros	S/	1,874,193
Pollo	S/	1,510,146
Gallina	S/	364,048
Totales	S/	2,425,983

Fuente: Empresa

Dentro del costo de ventas, la empresa considera solo las aves beneficiadas, sin embargo durante la entrevista al centro de costos, mencionaron que la avícola marginaba recursos necesarios en el proceso de beneficio, la distribución del producto final y la merma existente, cuyos montos no son contabilizados como se observa.

Tabla N°5

Gastos administrativos históricos de la Avícola

Gastos de Administración		
Internet (3 empresas)	S/	1,440
Teléfono (3 empresas)	S/	2,268
Servicio de luz	S/	4,699
Oficina adm. Del Grupo	S/	780
Avícola	S/	3,919
Agua	S/	5,193
Remuneraciones	S/	138,300
Útiles de oficina	S/	1,200
Mantenimiento General (3 empresas)	S/	11,160
Total	S/	164,259

Fuente: Empresa

En la tabla N° 5, se observa que la avícola como empresa matriz considera erróneamente gastos de servicio público de todo el Grupo, remuneraciones del personal de producción de la avícola y administradores de la organización. En lo que concierne a los útiles de oficina, son todos los gastos de papeles, cinta ticket, entre otros.

Finalmente en el mantenimiento general; incluye la remuneración del operario que realiza sostenimiento preventivo a los equipos de las empresas relacionadas.

Tabla N°6

Gastos de ventas históricos de la Avícola

Gastos de Venta		
Combustible	S/	6,810.40

Fuente: Empresa

En los gastos de venta, la empresa considera el combustible de los vehículos que sirven para el transporte de las aves beneficiadas a los abastecimientos.

• **Restaurant- Marisquería**

Tabla N°7

Costo de ventas histórico del Rest- Marisquería

Costo de ventas		
MATERIA PRIMA	S/	1,098,601
Pollo	S/	398,351
Gallina	S/	96,729
Insumos	S/	603,521

Fuente: Empresa

El restaurante considera solamente en el costo de ventas la materia prima de todos los insumos percibibles que van hacia los platos que ellos ofrecen, incluyendo el 14% del pollo beneficiado proveniente de la Avícola, cuyo monto será eliminado para la consolidación, sin embargo este negocio margina algunos costos extras necesarios para la preparación de los platos y distribución de éstos.

Tabla N°8

Gastos administrativos históricos del Rest-Marisquería

Gastos de Administración		
Luz	S/	21,736
Agua	S/	4,259
Remuneraciones	S/	274,800
Alquiler	S/	48,000
TOTAL	S/	348,795

Fuente: Empresa

Como se muestra en el cuadro N° 8, el restaurant considera los servicios privados prestados para la actividad operacional de la empresa, también encontramos en los gastos; las remuneraciones de todos los trabajadores del proceso logístico, productivo y de atención al cliente, asimismo el alquiler del local, debido que no es propio.

- **Pollería**

Tabla N°9

Costo de ventas histórico de la Pollería

Costo de ventas		
MATERIA PRIMA	S/	637,554
Pollo	S/	220,771
Gallina	S/	68,335
Insumos	S/	348,448

Fuente: Empresa

Dentro del costo de venta, se considera como materia prima los insumos perecibles para la producción de platos ofrecidos, incluyendo el 8% de pollo y gallina beneficiada proveniente de la Avícola, cuyo monto será eliminado para la consolidación, debido a que es un saldo de intragrupo. Este restaurante tiene la misma política que de la empresa anterior, pues margina gastos extras necesarios para el proceso de producción de platillos o para la atención al público.

Tabla N°10

Gastos de administración históricos de la pollería

Gastos de Administración		
Luz	S/	11,075
Agua	S/	1,914
Alquiler	S/	54,000
Remuneraciones	S/	132,000
Total	S/	198,989

Fuente: Empresa

En los gastos de administración, también encontramos el pago de servicios públicos para llegar a cabo las actividades ordinarias de la pollería, no obstante han excluido otros servicios, debido que ese gasto lo asume la empresa matriz, también se realiza el pago del alquiler del local y finalmente en las remuneraciones se considera todo el personal involucrado en la producción de platos y la atención de los clientes.

En definitiva, se detalló la estructura de costos por cada unidad de negocio, con el fin de precisar cómo están conformados los rubros y que recursos se están tomando en cuenta, por tanto para la elaboración del Estado de Resultados Consolidado se tomó en cuenta la NIC 27, que menciona en su párrafo veinticuatro lo siguiente “Se eliminarán en su totalidad los saldos, transacciones, ingresos y gastos intragrupo”, es decir, que las empresas vinculadas deben eliminar los saldos entre ellos. Para acatar esta NIC se ha realizado los ajustes pertinentes en el rubro de ventas y costo de ventas, debido a que éstos tienen vinculación directa entre las empresas del Grupo corporativo, como se muestra en el anexo N°7.

Siguiendo con el desarrollo de este objetivo específico, se procedió a realizar el cálculo del margen de contribución de cada una de las empresas, con el fin de determinar qué negocio le es más rentable según la estructura con la que están llevando.

Avícola ABBY

$$\text{Margen de contribución} = \frac{\text{ventas} - \text{coste de ventas}}{\text{ventas}} = \frac{S/ 1,019,754}{S/ 3,445,737} = 30\%$$

Restaurant- Marisquería

$$\text{Margen de contribución} = \frac{\text{ventas} - \text{coste de ventas}}{\text{ventas}} = \frac{S/ 252,739}{S/ 1,351,340} = 19\%$$

Pollería

$$\text{Margen de contribución} = \frac{\text{ventas} - \text{coste de ventas}}{\text{ventas}} = \frac{S/ 373,131}{S/ 1,010,686} = 37\%$$

Grupo Corporativo ABBY

$$\text{Margen de contribución} = \frac{\text{ventas} - \text{coste de ventas}}{\text{ventas}} = \frac{S/ 1,413,227}{S/ 5,023,576} = 28\%$$

Se observa que la Pollería tiene un mayor porcentaje de rentabilidad frente a las demás, seguidamente se encuentra la Avícola, a pesar de que cubre algunos gastos que no le corresponden como se observa en la tabla N°5 y por último se encuentra el Restaurant-Marisquería.

Sin embargo, el hecho de que el porcentaje de rentabilidad del Grupo en sí no sea alto, se debe a que en la ciudad de Jaén existe una gran demanda de consumo de aves beneficiadas y restaurantes, pues esto hace que la competencia tienda a bajar los precios del mercado, reduciendo los márgenes de venta de los negocios, además de que la organización carece de personal capacitado para una gestión adecuada de la contabilidad de sus costos.

4.1.3. Diseño de una estructura de costos variables en el proceso productivo y su efecto en el nuevo margen de contribución.

El fin de este objetivo es detallar el proceso productivo de las empresas relacionadas del Grupo Corporativo, debido a que éstas no operan de la misma forma y a la vez poder identificar de forma más precisa los costos involucrados en las actividades de producción.

4.1.3.1. Flujograma de la Avícola Abby

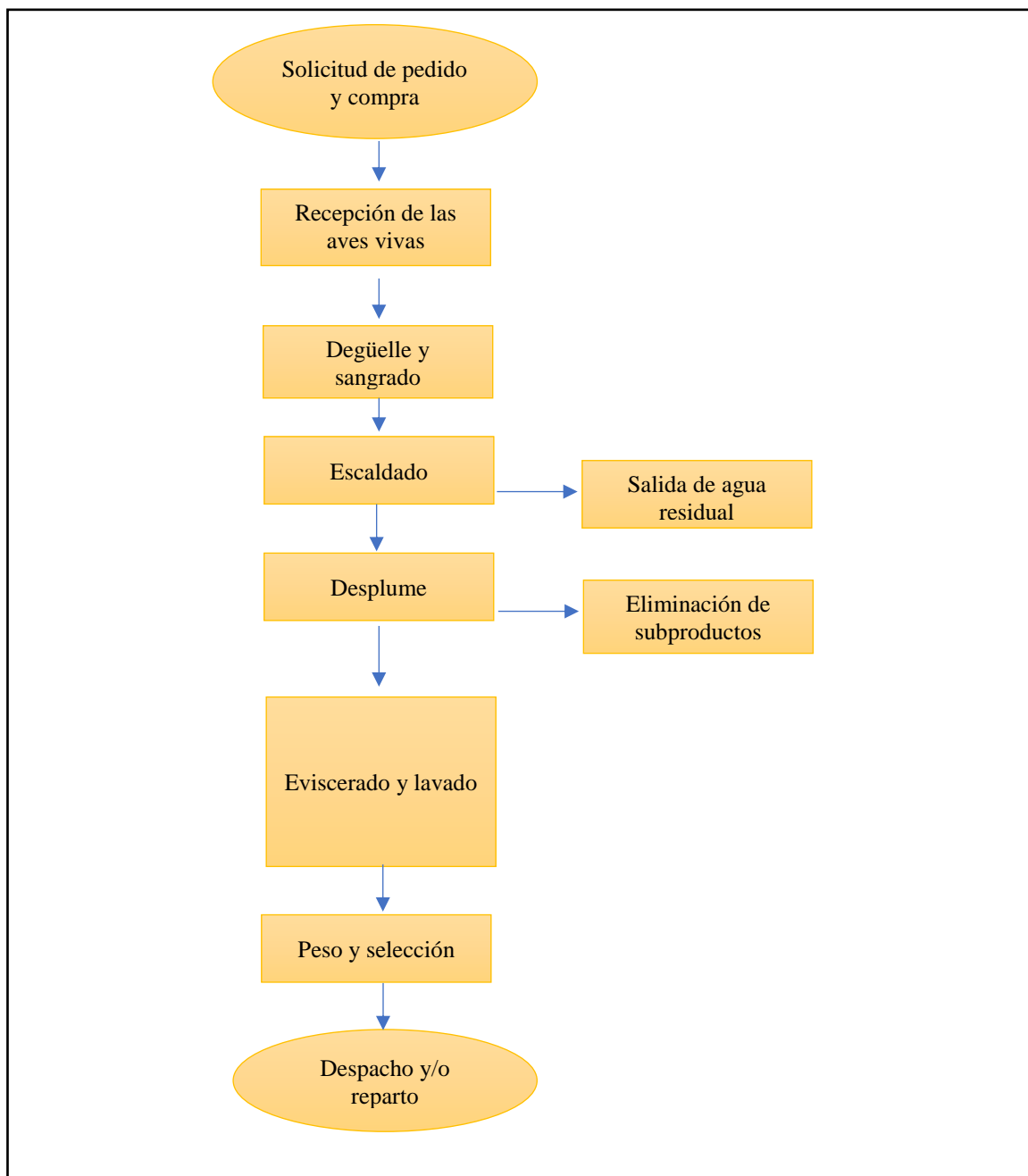


Figura 1. Flujograma de la Avícola

Fuente: Propia

Para mayor entendimiento de este flujograma se detallará cada etapa del proceso productivo desde la solicitud de pedido de pollo vivo hasta el despacho y/o reparto como aves beneficiadas.

4.1.3.1.1. Solicitud de pedido y compra

Este proceso se inicia con la elaboración de un reporte de las aves que se necesitan al día realizada por el jefe de producción, para que la gerente-propietaria requiera por llamada a su proveedor el pedido para el día siguiente.

Responsables:

- Gerente y jefe de Producción del beneficio.

4.1.3.1.2. Recepción de la aves vivas

Cuando el pedido llega al establecimiento, el jefe de producción verifica si las aves se encuentran en buen estado y con el peso acordado. La finalidad de esta etapa es ubicar a las aves en jabas sobre el área estimada para que posteriormente sean sacrificadas.

Responsables:

- Jefe de Producción del beneficio.

4.1.3.1.3. Degüelle y sangrado

En esta etapa, las aves son colocadas en conos, cuyo instrumento permite inmovilizarlas para el sacrificio y desangre. Es importante recalcar que se debe realizar un adecuado corte en la yugular del ave para eliminar a mayor medida la sangre.

Responsables:

- 1 trabajador para el degüelle

4.1.3.1.4. Escaldado

El propósito de esta etapa es pasar calor a los folículos de las plumas, con el objetivo de facilitar el proceso de desplume que se realiza posteriormente. El escaldado se basa en pasar la materia prima hacia unos recipientes de agua caliente por un lapso de tiempo de 2.30 minutos. Por consiguiente, se pudo observar que existe un egreso variable necesario para que esta área funcione, que es la compra del gas.

Responsables:

- 1 trabajador para ocuparse del control de los recipientes y verter la materia prima hacia la maquina peladora.

4.1.3.1.5. Desplume

Esta etapa consiste en la eliminación de las plumas de las aves para simplificar el trabajo de eviscerado. Para ello, la empresa cuenta con una máquina peladora, en la cual se colocan cuatro aves por minuto aproximadamente y empieza el proceso de desplumado, sin embargo, este proceso no es totalmente eficaz ya que se necesita de personal adicional para quitar algunos residuos de plumas. Además que en esta área se realiza un desembolso de dinero para el pago del servicio desechos de plumas.

Responsables:

- 2 trabajadores para quitar los residuos de las plumas.

4.1.3.1.6. Eviscerado y lavado

En esta etapa, los trabajadores extraen las vísceras de algunos pedidos solicitados. Realizado eso, se pasa a enjuagar la materia prima para retirar algunos residuos y restos de sangre, después se realiza una revisión general para excluir las aves que no se encuentren en condiciones adecuadas para la venta.

Responsables:

- 1 trabajador para el proceso de eviscerado.

4.1.3.1.7. Peso y selección

Las aves beneficiadas son trasladadas a la pesadora electrónica y son clasificadas de acuerdo al tipo de ave o pedidos existentes.

Responsables:

- Jefe de producción, que a la vez es el encargado del pesaje.

4.1.3.1.8. Despacho y/o reparto

Esta área se encarga de distribuir las aves beneficiadas a las distintas empresas que requirieron de éstas mismas o son vendidas en el mismo establecimiento. Asimismo, existe un desembolso diario para el combustible de las motos repartidoras y la compra de bolsas.

Responsables:

- 1 repartidor
- 1 cobrador.

Con el flujograma se pudo detallar quienes estaban involucrados en cada área y por consiguiente, saber que recursos se utilizan y que desembolsos son omitidos en el costo de ventas. Por tanto, el fin de esta estructura es asumir los costos directos incurridos en el proceso productivo, y a esto agregarle los gastos directos para la distribución o comercialización del producto, para precisar el costo total directo del bien y con ello adquirir un margen de contribución más razonable. Para ello se realizó la clasificación en variables y fijos, como se muestra a continuación:

Tabla N°11

Nueva estructura de los costos variables de la Avícola

Costos Variables		
	Materia Prima	S/ 2,425,983
<i>Pollo</i>		S/ 1,953,714
<i>Gallina</i>		S/ 472,269
	Merma Normal	S/ 491,051
<i>Pollo</i>		S/ 371,007
<i>Gallina</i>		S/ 120,043
	Costos internos de producción	S/ 41,416
<i>Viáticos</i>		S/ 9,874
<i>Servicio de limpieza de pluma</i>		S/ 2,078
<i>Gas de avícola</i>		S/ 16,319
<i>Gasolina</i>		S/ 6,810
<i>Bolsas para venta</i>		S/ 6,335
	TOTAL	S/ 2,958,450

Fuente: Propia

Como se observa en la tabla N°11, se agregó costos adicionales que la empresa marginaba o no tenía en consideración en sus balances históricos, por ejemplo la merma normal, se produce por el desecho de la pluma del ave viva al beneficiarla para su posterior venta. En los costos internos, se consideró todos los egresos que variaban en la producción y comercialización del producto final, asimismo también se consideró viáticos, que son los desayunos que le otorga la empresa a su personal de producción, debido a que este egreso varía según sea la demanda de su producción.

Tabla N°12

Nueva estructura de los costos fijos de la Avícola

Costos fijos		
Planilla	S/	96,300
Servicios Públicos	S/	10,131
Luz	S/	3,919
Agua	S/	5,193
Internet	S/	480
Teléfono	S/	540
Útiles de oficina	S/	1,200
TOTAL	S/	107,631

Fuente: Propia

En los costos fijos que se observa en la tabla N° 12, se consideró todos los egresos que permanecen constante ante las variaciones de la productividad, asimismo en esta nueva estructura de costos se marginó los egresos que no le correspondían a la avícola. Realizada la clasificación y asignación de costos, se procedió a elaborar el nuevo Estado de Resultados de la Avícola, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N°13

Nuevo Estado de Resultados de la Avícola

Estado de Resultados		
Al 31 de diciembre de 2018		
Expresado en Soles		
(+) Ventas netas	S/	3,445,737
(-) Costo de ventas	-S/	2,958,450
Utilidad Bruta	S/	487,287
(-) Gastos de administración	-S/	107,631
Utilidad Operativa	S/	379,656

Fuente: Propia

Por tanto, la empresa sigue teniendo una utilidad operacional de s/ 379, 656; la cual es menor a lo que refleja en su estado financiero histórico, debido a que se separó egresos generales de toda la organización y además se asumió la merma normal que se estaba marginando, dando una variación de s/ 469, 028.

4.1.3.2. Flujograma del Restaurant-Marisquería

Se consideró realizar flujogramas del proceso logístico; el cual es el abastecimiento de los insumos, de servicio; el cual se le brinda al cliente cuando se le toma el pedido, y por último de producción. De esta manera se podrá determinar específicamente cada uno de estos procesos y obtener de forma más precisa los costos variables.

4.1.3.2.1. Proceso logístico del Restaurant-Marisquería

Sus actividades empiezan con la elaboración de la lista de insumos y ésta es realizada un día antes, ésta entregada a un encargado que realiza las compras.

Después de realizada las compras, los insumos son entregados y recepcionados por el jefe de cocina, quien verifica la calidad y el peso de éstos mismos, anotándolos en una hoja diseñada por la empresa llamada listado de recepción de insumos. Sin embargo, si existe alguna observación sobre los insumos entregados se registra en un folder, el cual es entregado al administrador encargado del restaurante.

Una vez realizado eso, se procede a colocar los insumos las áreas correspondientes para la conservación de los productos perecibles. No obstante, cuando el jefe de cocina o sus ayudantes toman del almacén los insumos a emplear en el día, no anotan las cantidades y peso que se han empleado.

Responsables:

- Jefe de cocina
- Trabajador encargado de las compras.

Gastos que se encontraron en este proceso:

- Listas de recepción de insumos

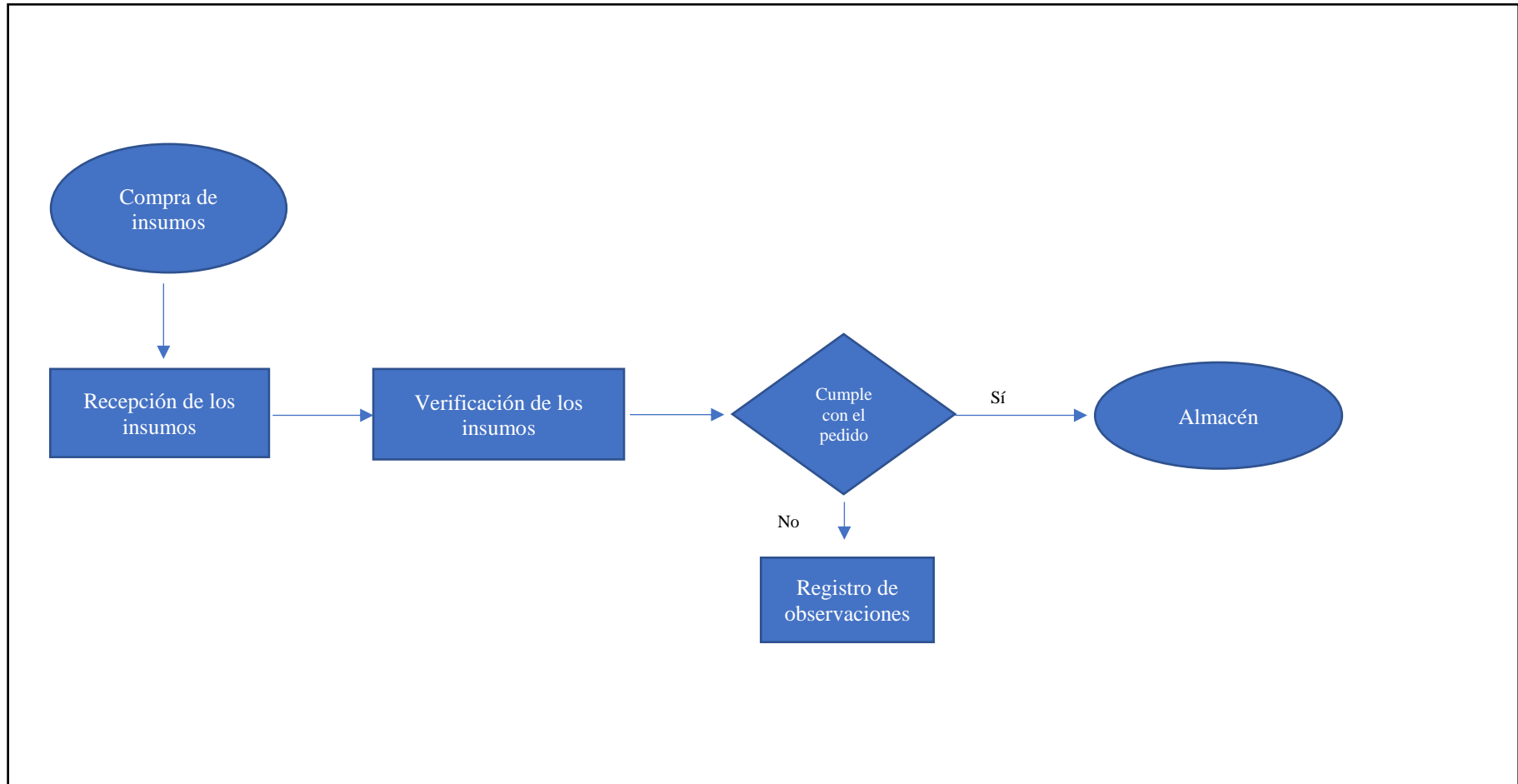


Figura 2. Flujograma del proceso logístico del Restaurant-Marisquería

Fuente: Propia

4.1.3.2.2. Proceso de servicio del Restaurant-Marisquería

El proceso de servicio empieza desde que el cliente ingresa al restaurante, momento en que el mesero le pregunta en qué área del restaurante desea sentarse, realizado eso el mesero va y le toma la orden en un comanda, la cual es entregada a la cajera quien tiene la obligación de enviar la información a la cocina o al área de parrilla mediante el sistema, seguidamente se procede a realizar la producción del platillo elegido por el cliente. Finalmente, la cajera le informa al mesero que la orden esta lista y éste procede a llevarle al cliente su orden, para posteriormente entregarle la cuenta.

Responsables:

- 1 cajera por turno
- 4 meseros por turno
- Administrador del Restaurant

Gastos que se encontraron en este proceso:

- Comandas
- Gastos por el combustible, para el servicio de delivery

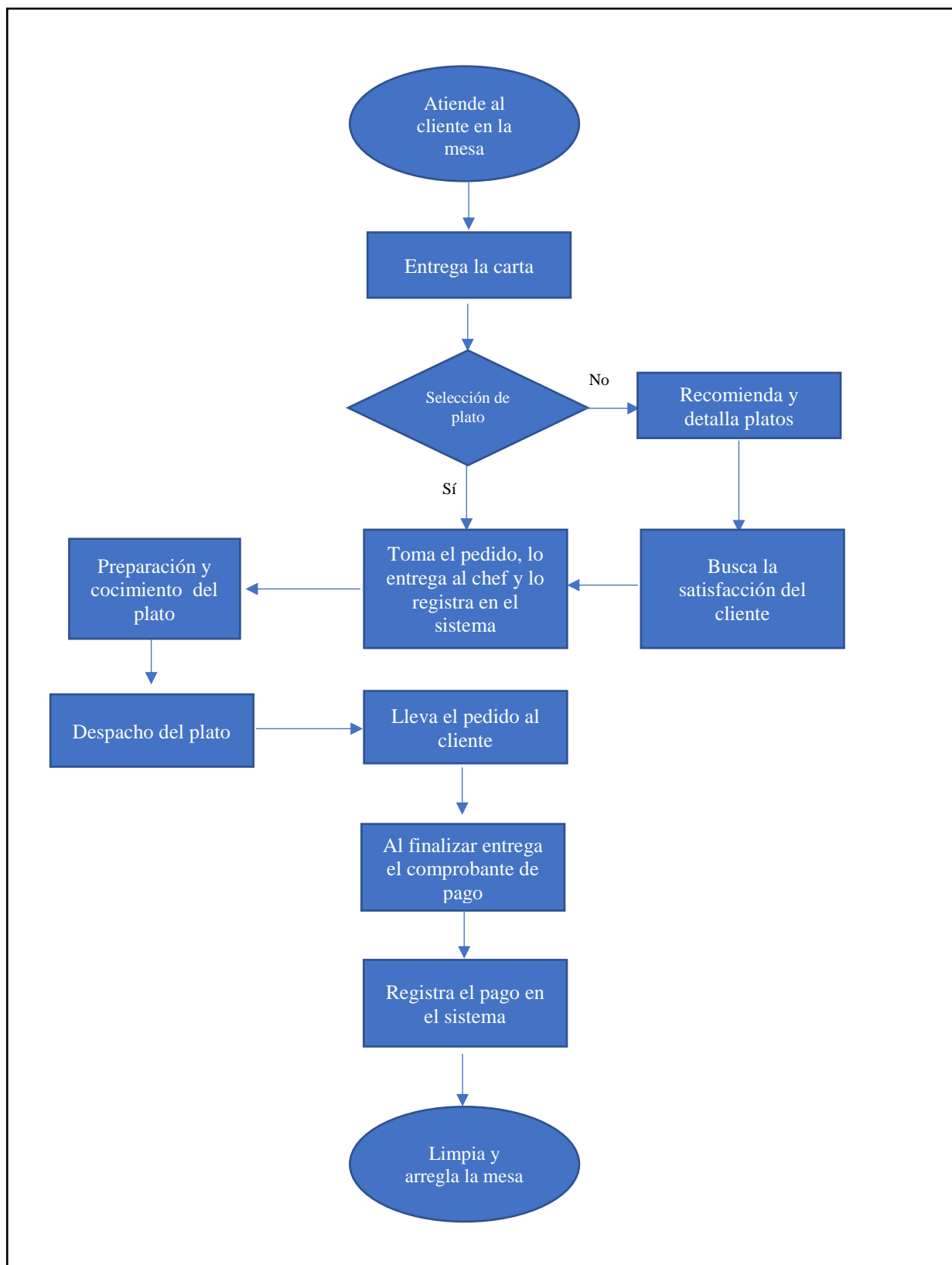


Figura 3. Flujograma del proceso de servicio

Fuente: Propia

4.1.3.2.3. Proceso de producción de platos del Restaurant-Marisquería

El proceso productivo comienza con la preparación de la cocina, por ello la limpieza de ésta es uno de los primeros pasos. Seguidamente el jefe de cocina y su equipo de trabajo realizan el pre-alistamiento de algunos insumos, para poder ahorrar tiempo en la elaboración de los platos.

Una vez que se recibe la información de un pedido se procede a la preparación del pedido, sin embargo, los ayudantes de cocina toman del almacén los insumos, sin anotar las cantidades y peso a emplear. Por consiguiente, se prepara la orden y se le informa a la cajera que el plato se encuentra listo para que sea recogido por el mesero y entregarlo al cliente

Responsables

- Jefe de cocina
- 4 ayudantes de cocina de turno

Gastos que se encontraron en este proceso:

- Gas
- Gastos por insumos, los cuales no fueron solicitados en el momento oportuno

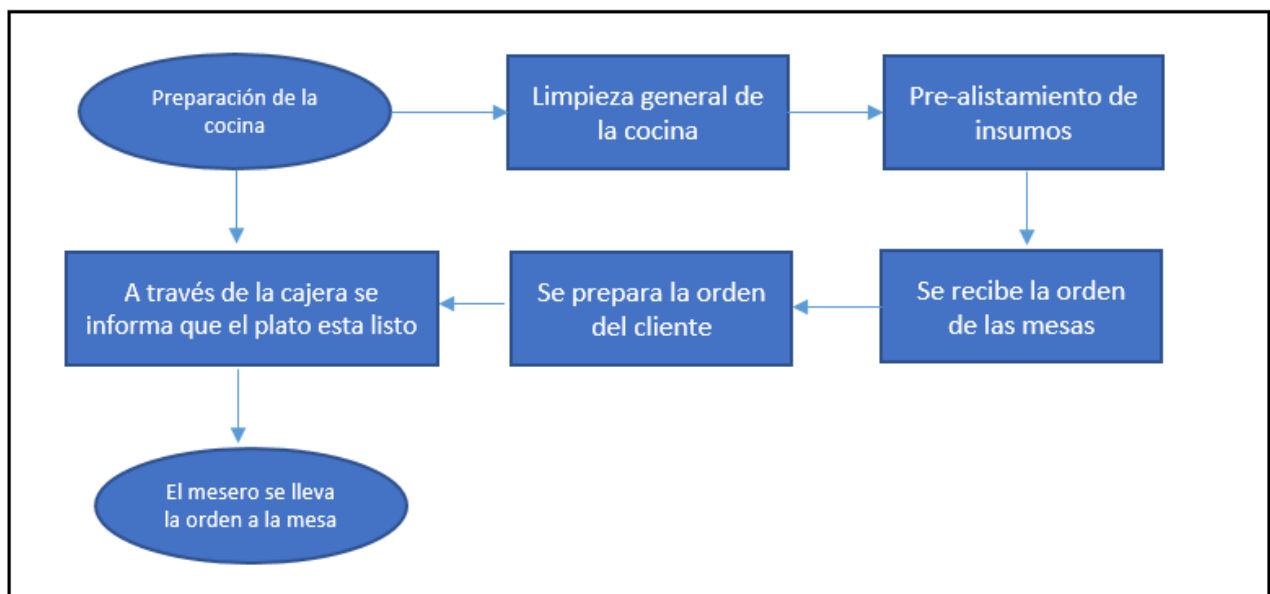


Figura 4. Flujograma del proceso de producción de platos del Restaurant-Marisquería

Fuente: Propia

La finalidad de estos flujogramas realizados, son analizar que costos están ocultos en los diferentes procesos, adicionándole también los gastos directos de la producción o distribución de los platillos, para obtener un margen de contribución más racional. Para ello se elaboró una clasificación de costos variables y fijos, como se muestra a continuación:

Tabla N°14

Nueva estructura de los costos variables del Rest-Marísquería

Costos variables		
Materia prima	S/	1,098,601
<i>Pollo</i>	S/	398,351
<i>Gallina</i>	S/	96,729
<i>Insumos</i>	S/	603,521
Costos internos	S/	52,787
<i>Comandas</i>	S/	7,918.04
<i>Combustible para delivery</i>	S/	10,557.38
<i>Gas</i>	S/	21,114.77
<i>Gastos extras de insumos</i>	S/	13,196.73
TOTAL	S/	1,151,388

Fuente: Propia

Dentro de los costos variables, se consideró la materia prima; que está conformada por el 14% de las aves beneficiadas provenientes de la avícola y los insumos adquiridos para la producción de los platos. A esto, se le adicionó algunos costos internos que se encontraron en el proceso de producción y de servicio, los cuales varían según la demanda del restaurant.

Tabla N°15

Nueva estructura de los costos fijos del Rest-Marísquería

Costos fijos		
Remuneraciones	S/	274,800
Servicios Públicos	S/	27,663
Luz	S/	21,736
Agua	S/	4,259
Internet	S/	480
Teléfono	S/	1,188
Listas de recepción de insumos	S/	1,800
Alquiler	S/	48,000
TOTAL	S/	352,263

Fuente: Propia

En esta tabla se observan todos los costos fijos que desembolsan durante el ejercicio operacional, a diferencia de la tabla N° 8, aquí se le agregó los gastos propios de la empresa que lo estaba asumiendo la avícola, además del gasto de las listas de recepción de insumos que se encontró en el proceso logístico, cuyo gasto lo omitían en su estructura de costos.

Tabla N°16

Nuevo Estado de Resultados del Rest-Marisquería

Estado de Resultados	
Al 31 de diciembre de 2018	
Expresado en Soles	
(+) Ventas netas	S/ 1,351,340
(-) Costo de ventas	-S/ 1,151,388
Utilidad Bruta	S/ 199,952
(-) Gastos de administración	-S/ 352,263
Pérdida Operativa	-S/ 152,311

Fuente: Propia

Por esta razón, la empresa tuvo un aumento en su pérdida operacional de s/ 152, 311; en comparación al estado financiero anterior, debido a que su costo de ventas incremento por los egresos directos que se encontraron en los diferentes procesos, además de asumir gastos administrativos que marginaban, esta variación significativa fue de s/ 56, 255 en contra del restaurante.

4.1.3.3. Flujograma de la Pollería

Al igual que en la empresa anterior, a la pollería se le realizó flujogramas del proceso de abastecimiento de los insumos, el de servicio y por último el de producción de platos. Hay que recalcar que esta empresa tiene prácticamente los mismos procesos de abastecimiento, servicio y producción, la diferencia es que hay menores gastos extras por la capacidad de clientes que tiene cada establecimiento.

4.1.3.3.1. Proceso logístico de la Pollería

Sus actividades comienzan con la realización de la lista de insumos, la cual es entregada al encargado que realiza las compras de los locales.

Después de realizada las compras, los insumos son entregados y recepcionados por el jefe de cocina, quien verifica la calidad y el peso de éstos mismos, anotándolos en una hoja diseñada por la empresa llamada listado de recepción de insumos. Sin embargo, si existe alguna observación sobre los insumos entregados se registra en un folder.

Una vez realizado eso, se procede a colocar los insumos en las áreas correspondientes para la conservación de los productos perecibles. No obstante, la pollería comete el mismo error que la marisquería, debido a que no anotan las cantidades y peso de los insumos que se han empleado en el día.

Responsables:

- Jefe de cocina
- Trabajador encargado de las compras.

Gastos que se encontraron en este proceso:

- Listas de recepción de insumos

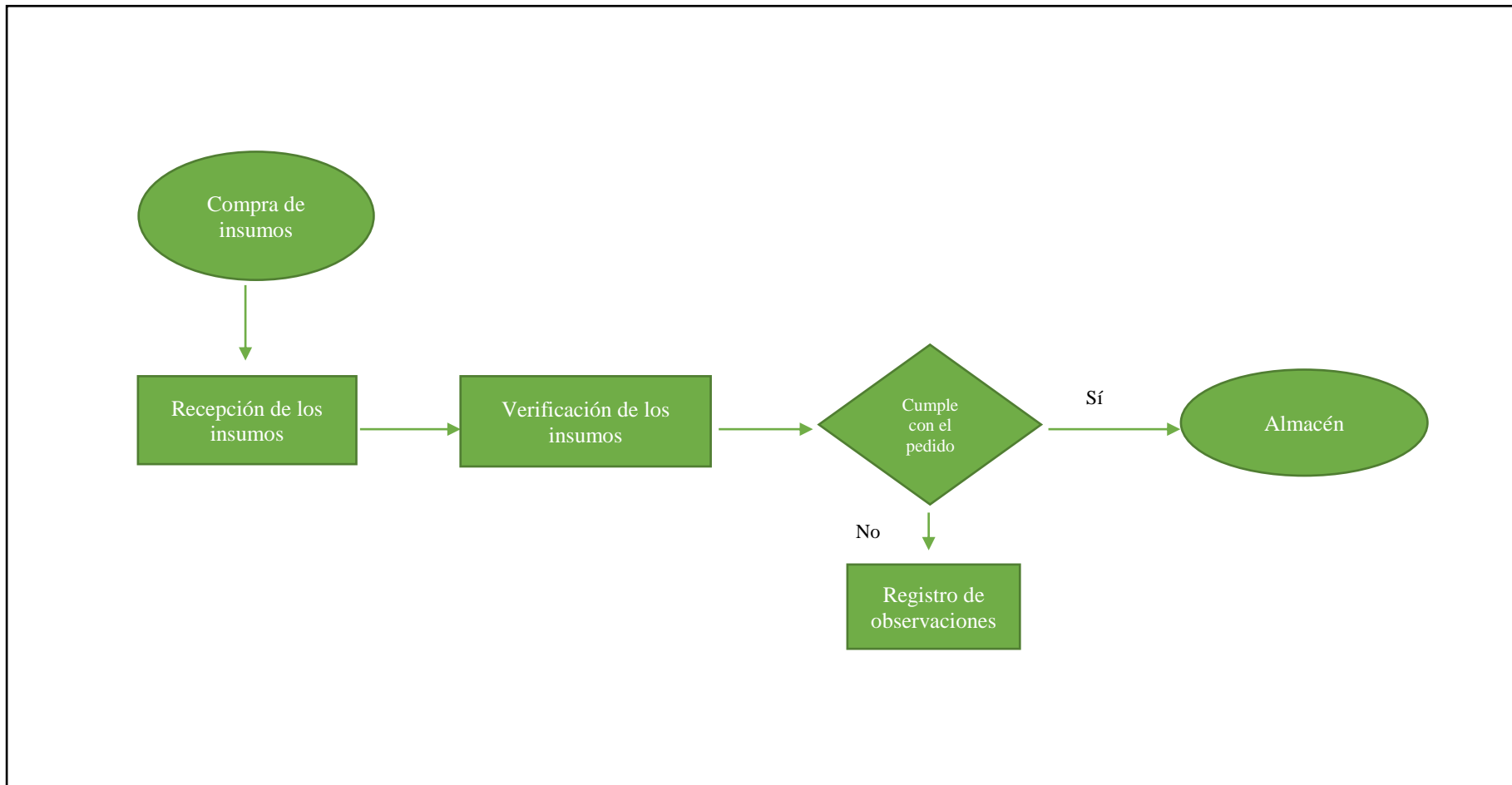


Figura 5. Flujograma del proceso logístico de la Pollería

Fuente: Propia

4.1.3.3.2. Proceso de servicio de la Pollería

El proceso de servicio empieza desde que el cliente ingresa al restaurante, momento en que el mesero le pregunta en qué área del restaurante desea sentarse, realizado eso el mesero va y le toma la orden en un comanda, la cual es entregada a la cajera quien tiene la obligación de enviar la información a cocina mediante el sistema, seguidamente se procede a realizar la producción del platillo elegido por el cliente. Finalmente, la cajera le informa al mesero que la orden esta lista y éste procede a llevarle al cliente su orden, para posteriormente entregarle la cuenta.

Responsables:

- 1 cajero de turno
- 3 meseros de turno

Gastos que se encontraron en este proceso:

- Comandas

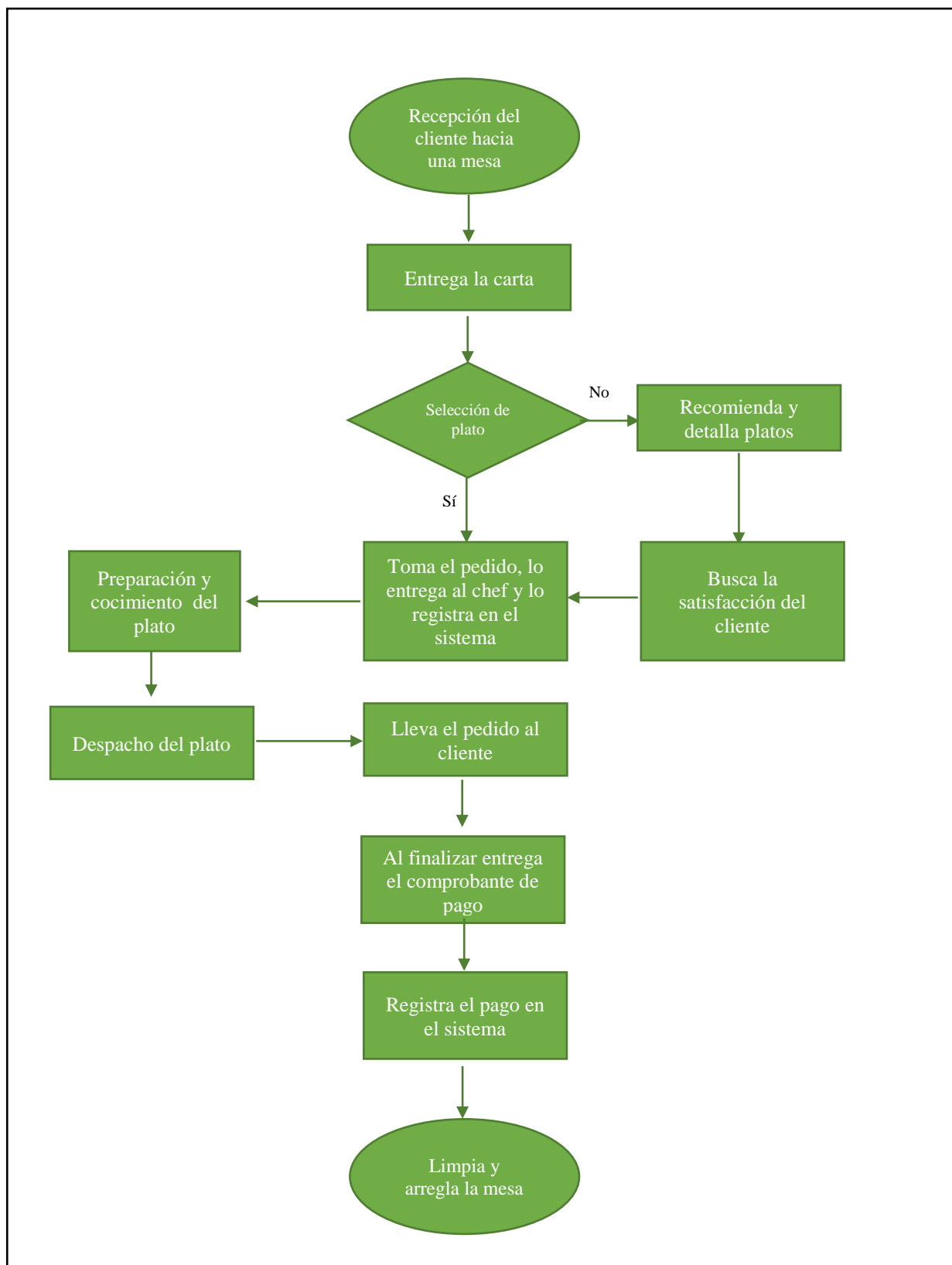


Figura 6. Flujograma del proceso de servicio de la Pollería

Fuente: Propia

4.1.3.3.3. Proceso de producción de la Pollería

El proceso productivo comienza con la preparación de la cocina, por ello la limpieza de ésta es uno de los primeros pasos. Seguidamente el jefe de cocina y su equipo de trabajo realizan el pre-alistamiento de algunos insumos, para poder ahorrar tiempo en la elaboración de los platos.

Una vez que se recibe la información de un pedido se procede a la preparación del pedido, sin embargo, los ayudantes de cocina toman del almacén los insumos, sin anotar las cantidades y peso a emplear. Por consiguiente, se prepara la orden y se le informa a la cajera que el plato se encuentra listo para que sea recogido por el mesero y entregarlo al cliente.

Responsables

- Jefe de cocina de turno
- 1 ayudante de cocina de turno

Gastos que se encontraron en este proceso:

- Gas
- Gastos por insumos, los cuales no fueron solicitados en el momento oportuno

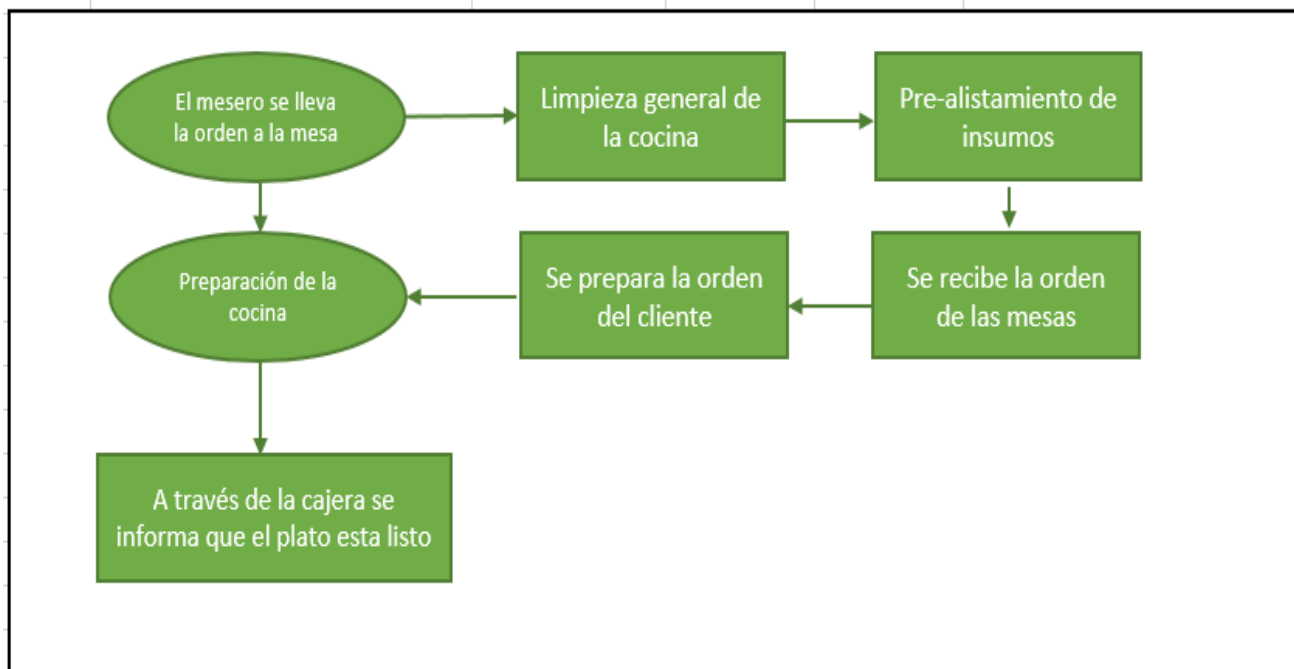


Figura 7. Flujograma del proceso de producción de platos de la Pollería

Fuente: Propia

La finalidad de estos flujogramas, son analizar que costos están ocultos en los diferentes procesos, adicionándole también los gastos directos de la producción, para obtener un margen de contribución más racional. Para ello, los costos se clasificaron en costos variables y fijos, como se muestra a continuación:

Tabla N°17

Nueva estructura de costos variables de la Pollería

Costos variables		
Materia prima	S/	637,554
<i>Pollo</i>	S/	220,771
<i>Gallina</i>	S/	68,335
<i>Insumos</i>	S/	348,448
Costos internos	S/	52,556
<i>Comandas</i>	S/	13,139
<i>Gas</i>	S/	23,649.98
<i>Gastos extras de insumos</i>	S/	15,766.66
TOTAL	S/	690,110

Fuente: Propia

Dentro de los costos variables, se consideró la materia prima; que está conformada por el 8% de las aves beneficiadas provenientes de la avícola y los insumos adquiridos para la producción de los platos. A esto, se le adicionó algunos costos internos que se encontraron en el proceso de producción y de servicio, los cuales varían según la demanda del restaurant.

Tabla N°18

Nueva estructura de los costos fijos de la Pollería

Costos Fijos		
Remuneraciones	S/	132,000
Servicios Públicos	S/	8,207
<i>Luz</i>	S/	3,667
<i>Agua</i>	S/	3,520
<i>Internet</i>	S/	480
<i>Teléfono</i>	S/	540
Listas de recepción de insumos	S/	1,800
Alquiler	S/	54,000
TOTAL	S/	196,007

Fuente: Propia

En esta tabla se observan los costos fijos desembolsables durante el ejercicio operacional, además se le agregó el gasto de las listas de recepción de insumos que se encontró en el proceso logístico, cuyo gasto lo omitían en su estructura de costos.

Tabla N°19

Nuevo Estado de Resultados de la Pollería

Estado de Resultados		
Al 31 de diciembre de 2018		
Expresado en Soles		
(+) Ventas netas	S/	1,119,388
(-) Costo de ventas	-S/	690,110
Utilidad Bruta	S/	429,278
(-) Gastos de administración	-S/	196,007
Utilidad Operativa	S/	233,271

Fuente: Propia

En consecuencia, la Pollería sigue teniendo una utilidad operacional de s/ 233, 271; cuya utilidad es menor a la reflejada en el estado financiero anterior, debido a la correcta clasificación de sus costos y a la adición de los egresos directos que se encontraron en los diferentes procesos, además de asumir gastos administrativos que marginaban, esta variación significativa fue de s/ 49, 574.

Realizada la nueva estructura de costeo variable por cada unidad de negocio y asignando respectivamente los elementos del costo a las partidas correspondientes, se pasó a elaborar el nuevo Estado de Resultados Consolidado, acatando de igual manera la NIC 27, que menciona la eliminación de los saldos con vinculación directa entre las empresas que conforman el Grupo corporativo, como se muestra a continuación en la tabla N° 20.

Tabla N°20

Nuevo Estado de Resultados Consolidado del Grupo Corporativo Abby

Estado de Resultados Consolidado del Grupo Corporativo Abby

Al 31 de diciembre de 2018

Expresado en Soles

	Avícola ABBY		Rest- Marisquería		Pollería		Total	Ajuste	Total Ajustado			
Ventas netas	S/	3,445,737	S/	1,351,340	S/	1,119,388	S/	5,916,465	S/	784,186	S/	5,132,278
Costo de ventas	-S/	2,958,450	-S/	1,151,388	-S/	690,110	-S/	4,799,948	S/	551,790	-S/	4,248,158
Utilidad Bruta	S/	487,287	S/	199,952	S/	429,278	S/	1,116,517	-		S/	884,120
Gastos de administración	-S/	107,631	-S/	352,263	-S/	196,007	-S/	655,901	-S/	53,940	-S/	709,841
Utilidad/Pérdida Operativa	S/	379,656	-S/	152,311	S/	233,271	S/	460,616			S/	174,279

Fuente: Propia

Siguiendo con el desarrollo de este objetivo específico, se procedió a realizar el nuevo cálculo del margen de contribución de cada una de las empresas, con el fin de determinar qué negocio realmente es rentable con la nueva propuesta.

Tabla N°21

Comparación del Margen de Contribución

Empresa	Margen de contribución histórica	Margen de contribución con la nueva propuesta
Avícola	30%	14%
Rest-Marisquería	19%	15%
Pollería	43%	38%
Grupo Corporativo	30%	17%

Fuente: Propia

Se observa que la Pollería redujo su porcentaje de rentabilidad en un 5%, la Avícola en un 16% y el Restaurant-Marisquería en un 4%, gracias a este nuevo diseño se puede apreciar razonablemente la rentabilidad del margen de contribución de cada empresa.

Sin embargo, el hecho de que el porcentaje de rentabilidad del Grupo bajará en un 13%, se debe a que existían desembolsos de dinero que no reflejaban en sus estados financieros u omitían en su estructura de costos, pues no llevan una gestión adecuada de la contabilidad de sus costos.

4.2. Discusión

Mediante la información recopilada de los documentos, entrevistas realizadas y los resultados del primer objetivo de esta investigación, se obtuvo que las empresas relacionadas y el Grupo Corporativo en general poseen deficiencias cuantificables, las cuales al momento de omitir su cuantía en el Estado de Resultados Consolidado, el directorio obtiene información dudosa de que negocio le es más rentable y cual le genera mayores recursos económicos. Esta problemática sucede por no llevar una contabilidad completa que implica un análisis profundo de sus recursos y una estructura adecuada de costos de éstos mismos. Tal como lo señala el Equipo Vértice (2011) “un entorno empresarial donde existen cambios tecnológicos, hábitos de consumo cambiantes y competencia agresiva, el triunfo de una empresa dependerá de decisiones correctas en todo momento, pero para ello se debe disponer de información veraz, la cual es obtenida por llevar una contabilidad detallada y eficiente, pues ésta registra todo lo acontecido en la vida de la empresa y por consiguiente permite detectar todos los aciertos y errores, facilitando a los responsables de la gestión, la adopción de decisiones futuras sobre la marcha de la organización”. Por tanto, el autor precisa la importancia de una contabilidad de costos detallada y útil, puesto que es una herramienta practica para calcular lo que asciende producir un producto o definir el precio de venta, como también controlar y evaluar el desempeño de un ejercicio contable anterior, por ende, toda información eficiente obtenida de una costeo adecuado ayudará a la empresa en un momento preciso para la toma de decisiones gerenciales.

Con respecto a los resultados del objetivo específico dos, se contempló que las entidades no contaban con flujogramas operacionales, esto dificultaba saber en qué proceso o área se desembolsaba más dinero, pues al momento de determinar sus costos lo realizaban de manera general y cometían el error de marginar costos indirectos necesarios para la producción del producto, lo que ocasionaba que en el Estado de Resultados, el total del costo de ventas sea menor de lo que realmente es y mostrara un margen de contribución mayor. Rincón y Villarreal (2009) afirman que “una evaluación financiera puede reconocer entre varias posibilidades de inversión, cual le genera mayor productividad, menos costos y mayores excedentes, por ello es de suma importancia reconocer los ingresos y costos en que incurre una organización o proyecto. Esta evaluación se puede realizar por áreas, procesos, producción u otros, entre mayor conocimiento de éstos, mayor dominio y mejor cumplimiento de los objetivos empresariales, los cuales están enfocados en maximizar las

ganancias o la utilidad neta, en resumen el estudio de la utilidad es el fin último de los costos, pues la razón esencial de saber su cuantía es para reconocer la utilidad, ya sea positiva o negativa, es básicamente la razón por la cual existe la empresa”.

Los autores establecen que una evaluación financiera puede contribuir a generar una mayor productividad en la organización, pues con ayuda de diagramas de flujo se puede tener mayor conocimiento de las áreas, actividades y el manejo de los recursos en el proceso productivo. Asimismo con la información que se recoja se puede estructurar y condicionar financiamiento para futuras metas empresariales, como también maximizar ganancias para los inversionistas.

Finalmente, la realización de una estructura de costos variables con el apoyo de flujogramas operacionales, ayudó a separar gastos que no eran correspondientes a la empresa matriz y a encontrar costos ocultos en los procesos de producción, logísticos y de servicios, los cuales eran omitidos en el costo total de producción, debido a la falta de conocimiento de la asignación de los elementos del costo. Este diseño permitió conocer qué empresa le generaba mayor productividad y cual mayores costos, además de determinar razonablemente el margen de contribución del Grupo Corporativo, cuya variación fue de un 3% menos de lo que presentaba, esta reducción se debió a los desembolsos de dinero que no estaban reflejados en sus estados financieros. Berrío y Castrillón (2008) acotan que “la presentación del estado de resultados bajo el sistema de costeo variable facilita a la gerencia el control de costos y la toma de decisiones, basándose en el criterio del margen de contribución o análisis marginal. Tales decisiones podrían ser la determinación de la composición óptima de producción, fijar precios de ventas, análisis de rentabilidad de algún producto o la evaluación de la gestión administrativa”.

En definitiva, los autores puntualizan que una estructura de costeo variable o la realización de ésta, es esencial pues permite analizar qué recursos se emplean más y decidir si se busca crear una política de reducción de costos, además de establecer precios que busquen ser competitivos en el mercado. Asimismo, al clasificar y diferenciar los costos, se logra conocer efectivamente el punto de equilibrio, es decir, saber hasta qué punto se puede cubrir los costos con las utilidades generadas, por tanto, a través de un adecuado costeo variable es posible tomar decisiones futuras que beneficien económicamente a la empresa.

V. Conclusiones

- El Grupo Corporativo posee deficiencias cuantificables por no tener una estructura de costos y al momento de omitir su cuantía en el Estado de Resultados Consolidado, el directorio obtiene información desacertada de que negocio le es más rentable y cual le genera mayores recursos económicos.

- Se observó que las entidades no contaban con flujogramas operacionales, por tanto al momento de determinar sus costos totales lo realizaban de manera general y cometían el error de marginar costos indirectos necesarios para la producción y distribución del producto o platillo, cuyo efecto en el Estado de Resultados era un margen de contribución mayor, debido a que la partida del costo de ventas presentaba un monto menor de lo que realmente era.

- Al aplicar una estructura de costos variables con el apoyo de flujogramas operacionales, se logró separar gastos que no eran correspondientes a la empresa matriz y organizar de manera eficiente los costos indirectos que las empresas marginaban del costo total de producción. Este diseño permitió conocer qué la Avícola y Pollería generaban mayor productividad y el Restaurant- Marisquería generaba mayores costos e incluso pérdida. También ayudó a determinar razonablemente el margen de contribución del Grupo Corporativo, cuya variación fue de un 13% menos de lo que presentaba, esta reducción se debió a los desembolsos de dinero que no estaban reflejados en sus estados financieros.

VI. Recomendaciones

- La organización debe implementar una estructura de costos variables, que incluye los métodos adecuados para determinar, acumular, medir, y distribuir los tres elementos esenciales del costo en los diferentes procesos operacionales.

- Se recomienda que los negocios que conforma el Grupo Corporativo tengan centros de costos independientes y realicen flujogramas, para que no existan confusión de los costos y/o gastos que deben asumir cada uno de ellos.

- Capacitar e instruir al personal administrativo en lo que concierne a la contabilidad de costos para una mejor asignación de éstos mismos, con el fin de maximizar la eficacia de la implementación del costeo variable.

VII. Lista de referencias

Juma, A. (2015). Introducción a la contabilidad para la toma de decisiones estimación y aplicación. Obtenido de:

https://books.google.com.pe/books?id=AwNrCAAAQBAJ&pg=PA27&dq=simplificacion+de+costos&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwihrq_pu-7sAhVbD7kGHfKUDf8Q6AEwBHoECAAAQAg#v=onepage&q&f=false

Talamoni, S. (2012). La importancia de la gestión de costos en las Pyme. La Voz. Obtenido de:

<http://www.lavoz.com.ar/opinion/importancia-gestion-costos-pyme>

Arrarte, R (2012). Aplicación De Costos Estratégicos Del Mercado Global A La Industria Peruana. Quipukamayoc. Obtenido de:

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/viewFile/4445/3532>

MEF. Recuperado el 15 de abril del 2018. <https://www.mef.gob.pe/en/documentacion-sp-9701/388-contabilidad-publica/documentacion/1838-los-metodos-tradicionales-de-costos-se-estan-quedando-obsoletos-en-la-era-del-cambio>

Palacios, G. (2016). Los costos variables y su incidencia en el margen de contribución. (Tesis de pregrado). Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil, Ecuador. Recuperado de:

<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1559/1/T-ULVR-0345.pdf>

Hernández, J. (2016). Sistema de costos de producción y su influencia en la determinación del costo y precio de las comidas de la empresa el paisa E.I.R.L, distrito de cusco, período agosto-octubre del 2016. (Tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Perú. Recuperado de:

http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2349/1/RE_CONT_JEFFERSON.HERNANDEZ_SISTEMA.DE.COSTOS.DE.PRODUCCION.Y.SU.INFLUENCIA.EN.LA.DETERMINACION.DEL.COSTO_DATOS.pdf

Vargas, J. (2016). Implantación de un sistema de costos por proceso y su efecto en la rentabilidad de la empresa alpaca color SA. (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma del Perú, Perú. Recuperado de:

<http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/355/1/VARGAS%20ALFARO%2C%20JHONNATAN%20JACK.pdf>

Vargas, N. (2019). Sistema de costos para la mejora en la rentabilidad de la empresa Agrotecsa S.A.C., Jaén 2017. (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán, Perú. Recuperado de:

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6265/Vargas%20Fustamante%20Neiver.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sánchez (2018). Diseño de una estructura de costos para determinar la rentabilidad de la empresa Multiservicios Jhonatá EIRL, Bagua Grande, periodo 2017. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de: <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1760>

Santamaría, C. (2019). Costos de producción y su incidencia en la rentabilidad en la avícola Adrianita en la ciudad de Baños de Agua Santa periodo 2017. (Tesis de pregrado). Universidad Regional Autónoma De Los Andes Uniandes. Recuperado de: <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/9710/1/TUAEXCOMCYA004-2019.pdf>

Alvarez-Dardet M., & Gutiérrez F. (2010). Contabilidad de gestión. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Aliaga C., & Aliaga, C. (2003). Costos para la gestión. Lima.

Cuevas, C. (2001). Contabilidad de costos. 2° edición. Bogotá: Pearson Educación de Columbia Ltda.

Sarmiento, R. (2005). Contabilidad de Costos. 1° edición. Quito, Ecuador: Editorial Voluntad. Yuni, J. & Urbano, C. (2006). Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación. Córdoba: Brujas.

Vara, A. (2015). Los 7 pasos para elaborar una tesis. Lima: Macro EIRL.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). Metodología de la Investigación. México D.F: Interamericana Editores.

Palomino, C. (2017). Contabilidad de costos. Lima: Calpa SAC.

Jiménez, F. & Espinoza, C. (2007). Costos Industriales. Cartago: Editorial Tecnológica de Costa Rica.

Aguirre, J. (2004). Sistema de Costeo: La asignación del costo total a productos y servicios. Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

Mendoza, C. (2004). Presupuesto para empresas de manufactura. Barranquilla: Ediciones Uninorte.

Reyes, E. (2005). Contabilidad de costos. México: Editorial Limusa.

Flores, J. (2014). Manual práctico de Estados Financieros. Primera edición. Breña: Instituto Pacífico SAC.

Nicolás, P. (2009). Costes para la dirección de empresa. Barcelona: Univ. Autónoma de Barcelona.

López, M. & Gómez, X. (2018). Gestión de Costos y precios. Primera edición. México: Patria Educación.

Label, W., Lesdesma, J. & Ramos, R. (2016). Contabilidad para no contadores: una forma rápida y sencilla de entender la contabilidad. Segunda edición. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Equipo Vértice (2012). Contabilidad Básica. Málaga: Vértice.

Rincón, C. & Villarreal, F. (2009). Costos, decisiones empresariales. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Berrío, D. & Castrillón, J. (2008). Costos para gerenciar organizaciones manufactureras, comerciales y de servicios. 2° edición. Barranquilla: Uninorte.

VIII. Anexos



ANEXO N° 01: ENTREVISTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Entidad: Grupo Corporativo ABBY

Área: Administración General

Nombre: Carmen Elera

Fecha: 13/09/18

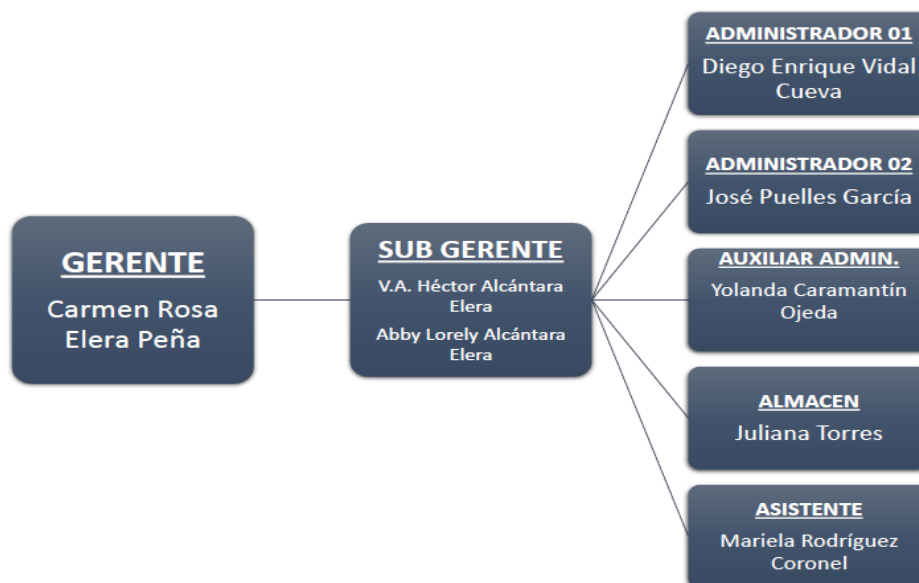
1. ¿Cuántas empresas conforma el grupo corporativo ABBY? ¿Qué le llevo a usted a escoger el tipo de actividad económica?

Este grupo cuenta 3 empresas jurídicamente independientes las cuales las fusionamos este año 2018, pero primero se comenzaron como empresas independientes, cuya primera empresa fue la avícola ya que hubo mucha demanda de pollo hace como más de 10 años en Jaén y la vez que también tenía amigos que me podían proveer de pollos y gallinas, después se colocó una pollería en la avenida principal de Jaén debido a que queríamos crecer como empresarios junto con mi esposa, además que teníamos la mercadería a la mano, se podría decir. Finalmente nos animamos abrir un restaurant-marisquería con platos nortños, porque gran parte de mi vida he vivido en Chiclayo y sé que los platos nortños siempre van hacer los preferidos por todos nosotros (peruanos en general), además de adecuar en el local con una playa de estacionamiento, lo cual nos diferencia de nuestros competidores. Por eso a un año de haberlo inaugurado hemos tenido una gran acogida, especialmente en la variedad de comida que se ofrece, por eso suelo buscar personal capacitado en lo concierne en la cocina ya que de ellos va a depender la acogida de la gente.

2. ¿Las empresas son dirigidas independientemente o como grupo?

Son dirigidas como grupo, ya que todo lo que concierne a la salida o entrada de dinero, se nos tiene consultar primeramente y nosotros vemos si damos el permiso de entregar el dinero o dar soluciones ante algún problema que puede surgir.

3. ¿Las empresas presentan un organigrama? Puede describirlo



4. ¿Tienen un manual de funciones para sus trabajadores?

No, sus funciones se les dice verbalmente.

5. ¿Poseen políticas internas de control interno o supervisión de funciones?

No poseemos ningún de las dos, pero tenemos un personal de confianza en cada empresa el cual nos informa de cualquier acontecimiento que sucede en cada una de ellas.

6. ¿De qué manera lleva la contabilidad del grupo corporativo?

La contabilidad se lleva externamente no se cuenta con un contador interno.

7. ¿Cuentan con un área de costos?

No.

8. ¿Cómo registran sus ingresos y gastos?

Cada empresa cuenta con un registro de las compras que se realizan día a día, y en el caso de los gastos también los registramos en un libro interno, para que éstos sean declarados a fin de mes por el contador externo.

9. ¿Cómo determinan los precios de sus productos?

-En el caso de la avícola, el precio sale de la suma del pollo vivo más la merma de éste mismo y se le agrega un porcentaje de ganancia que es de s/2.00

-En la pollería y el restaurant lo determinamos con los cocineros, pesamos los insumos que van en los platos y costeamos cuanto conlleva hacer ese plato específico y se le agrega la ganancia, además que se hace una comparación de los precios promedios de nuestros competidores.

10. ¿Usted cree que los resultados económicos que ha obtenido hoy en día sean fiables y se acerquen a la realidad utilizando su método o considera necesario una estructura de costos que le mejoraría las decisiones económicas y como consecuencia sus resultados?

Durante el tiempo de funcionamiento del grupo corporativo no ha existido una contabilidad exacta o específica de costos, y por ello la mercadería (avícola) y los platos que ofrecemos han sido definidos de acuerdo a estimaciones y a los años de experiencia que tengo en estos negocios. Yo, concuerdo que se debe implementar una estructura de costos, el cual puede facilitarnos a ver realmente cuanto me cuesta hacer un plato que se le ofrecerá al cliente o cuanto puedo ofrecer exactamente el pollo al por mayor y al consumidor final. Además que me servirá para futuras decisiones ya se de inversión o compra de activos fijos.

ANEXO N° 02: ENTREVISTA DE INVENTARIOS AL RESTAURANT-MARISQUERÍA

Área: Cocina
Nombre: Denis Elera
Fecha: 29/09/18

1. ¿Cuentan con un inventario independiente por cada empresa?

Sí

2. ¿Tienen un registro de compras y ventas?

Sí

3. ¿Cómo se hace el proceso de la compra?

El jefe de cocina realiza un listado de insumos que se requieren en el local y se lo entrega a un joven el cual realiza las compras y este mismo los deja en el local.

4. ¿Tienen un control de sus inventarios? ¿Qué tipo de registro utilizan?

Sí la empresa cuenta con listados de recepción de los insumos, donde se detalla el peso o cantidad que llega al local.

5. Cuándo se recibe la materia prima ¿Se procede a realizar los controles de verificación, inspección y recuento?

Sí, cualquier observación lo escribimos en un folder que se le entrega al administrador a cargo

**ANEXO N° 03: ENTREVISTA DE INVENTARIOS A LA POLLERÍA****Área:** Cocina**Nombre:** Marcos Guzmán**Fecha:** 29/09/18**1. ¿Cuentan con un inventario independiente?**

Sí

2. ¿Tienen un registro de compras y ventas?

En físico no, solo tenemos el sistema

3. ¿Cómo se hace el proceso de la compra?

El chef hace un listado de insumos y envases que se van a utilizar en el día y se lo informa al administrador para que éste envíe al joven que realiza las compras.

4. ¿Tienen un control de sus inventarios? ¿Qué tipo de registro utilizan?

Sí, el restaurante tiene listas de recepción, en donde debemos detallar lo que nos trae el joven que realiza las compras.

5. Cuándo se recibe la materia prima ¿Se procede a realizar los controles de verificación, inspección y recuento?

Claro, verificamos las compras y si hay algún defecto en los insumos lo escribimos en el folder de observaciones.

ANEXO N° 04: ESTADO DE RESULTADOS HISTÓRICO DE LA AVÍCOLA

Estado de Resultados		
Al 31 de diciembre de 2018		
Expresado en Soles		
(+)Ventas netas	S/	3,445,737
(-)Costo de ventas	-S/	2,425,983
Utilidad Bruta	S/	1,019,754
(-)Gastos de administración	-S/	164,259
(-)Gastos de Ventas	-S/	6,810
Utilidad Operativa	S/	848,685

ANEXO N° 05: ESTADO DE RESULTADOS HISTÓRICO DEL RESTAURANT-MARISQUERÍA

Estado de Resultados		
Al 31 de diciembre de 2018		
Expresado en Soles		
(+)Ventas netas	S/	1,351,340
(-)Costo de ventas	-S/	1,098,601
Utilidad Bruta	S/	252,739
(-)Gastos de administración	-S/	348,795
Pérdida Operativa	-S/	96,056

ANEXO N° 06: ESTADO DE RESULTADOS HISTÓRICO DE LA POLLERÍA

Estado de Resultados		
Al 31 de diciembre de 2018		
Expresado en Soles		
(+)Ventas netas	S/	1,119,388
(-)Costo de ventas	-S/	637,554
Utilidad Bruta	S/	481,833
(-)Gastos de administración	-S/	198,989
Utilidad Operativa	S/	282,845

ANEXO N° 07: ESTADO DE RESULTADOS HISTÓRICO DEL ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO DEL GRUPO CORPORATIVO ABBY

Estado de Resultados Consolidado del Grupo Corporativo Abby

Al 31 de diciembre de 2018

Expresado en Soles

	Avícola ABBY		Rest- Marisquería		Pollería		Total	Ajuste	Total Ajustado			
(+) Ventas netas	S/	3,445,737	S/	1,351,340	S/	1,119,388	S/	5,916,465	S/	784,186	S/	5,132,278
(-) Costo de ventas	-S/	2,425,983	-S/	1,098,601	-S/	637,554	-S/	4,162,139	S/	551,790	-S/	3,610,349
Utilidad Bruta	S/	1,019,754	S/	252,739	S/	481,833	S/	1,754,326	-	S/		1,521,929
(-) Gastos de administración	-S/	164,259	-S/	348,795	-S/	198,989	-S/	712,043	-	-S/		712,043
(-) Gastos de venta		-S/		-		-	-S/	6,810	-	-S/		6,810
		6,810	S/		S/							
Utilidad/ Pérdida Operativa	S/	848,685	-S/	96,056	S/	282,845	S/	1,035,473		S/		803,076