

**DISEÑO DE UN MODELO DE COSTEO DINAMICO EN LA EMPRESA EL PALMAR
DEL LLANO MUNICIPIO DE ACACIAS META**

**Presentado por
OMAIRA MOYA
SILVIA PATRICIA VERA GUTIERREZ**

**Trabajo de investigación aplicada presentado como requisito previo para optar al título de
CONTADOR PÚBLICO**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS, VICERRECTORIA LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA
VILLAVICENCIO – META
2015**

**DISEÑO DE UN MODELO DE COSTEO DINAMICO EN LA EMPRESA EL PALMAR
DEL LLANO MUNICIPIO DE ACACIAS META**

**Presentado a
LUIS ALBERTO HERNANDEZ MAHECHA
Tutor
Economista**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS, VICERRECTORIA LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA
VILLAVICENCIO – META
2015**

“las opiniones expresadas en este trabajo son responsabilidad de las autoras; el programa de contaduría Pública de la Corporación Universitaria Minuto de Dios verifica el cumplimiento de las condiciones mínimas requeridas científicamente y de manejo ético”

Dedico este trabajo de grado, con esfuerzo y amor a Dios por permitirme tener una familia que me ama y me apoya y quienes lograron cultivar y forjar este SER que hoy día SOY, quienes son mi Madre, Abuelos y tías, y sé que sienten la misma felicidad mía al lograr una de mis metas como es ser CONTADOR PÚBLICO.

A mi esposo, quién me apoyo emocional y económicamente para alcanzar esta meta profesional.
A todas las personas que en el transcurrir de mi diario vivir me permitieron compartir, aprender y hacer amigos, contribuyendo con un logro que me propuse en la vida, y que me ha permitido crecer intelectualmente como persona y como gran ser humano.
Omaira Moya.

Doy gracias a Dios quien es cómplice fiel de nuestros sueños por haberme permitido lograr esta nueva meta, a mis amados padres que se han esforzado cada día para bríndame lo mejor y quienes me apoyan incondicionalmente en cada paso, a mi querido esposo quien en estos últimos 7 Años ha escalado a mi lado cada peldaño del camino, a mi hija Laura Sofía Bermúdez Vera que es un regalo que Dios me dio y que constituye el motivo de mi vida y me impulsa a seguir continuando hacia delante en cada uno de los objetivos y metas propuestas para nuestras vidas.

Silvia Patricia Vera Gutiérrez.

AGRADECIMIENTOS

Infinitas gracias damos a Dios en primer lugar, por habernos dado una nueva oportunidad de vida y poder culminar este proceso; superado con perseverancia, ahínco, responsabilidad y sacrificio. Fue un reto propio y una demostración a nosotros mismos y a nuestras familias, que no importa cuándo y dónde, si sólo se logra un objetivo como éste.

Gratitud infinita al Coordinador del programa de Contaduría Pública por permitirnos desarrollar y construir colectivamente, nuevos conocimientos.

De igual forma, mis sinceros agradecimientos al Programa de contaduría pública de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Vicerrectoría Llanos, en cabeza del Ingeniero Jairo Enrique Cortes Barrera.

Especial reconocimiento al Docente. Milton Triana, por su comprensión y apoyo incondicional, esto permitió culminar este proyecto.

Omaira Moya

Silvia Patricia Vera Gutiérrez.

CONTENIDO

Pág.		
	INTRODUCCION	
	1. RESUMEN EJECUTIVO	16
	2. PROBLEMATIZACION	18
	2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
	2.1.1 Formulación del problema	19
	2.1.2 Sistematización del problema	19
	2.1.3 Variables del Problema	20
	3. JUSTIFICACION	21
	4. OBJETIVOS	24
	4.1 OBJETIVOS GENERALES	24
	4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
	5. MARCO REFERENCIAL	25
	5.1 MARCO TEORICO	25
	5.2 MARCO CONCEPTUAL	36
	5.3 MARCO LEGAL	39
	5.4 MARCO INSTITUCIONAL	40
	5.5 MARCO GEOGRAFICO	41
	5.6 ANTECEDENTES	42
	6. TIPO DE INVESTIGACION	43
	6.1 TIPO DE ESTUDIO	43
	6.2 METODO DE INVESTIGACION	43
	6.3 FUENTES Y TECNICAS PARA RECOLECCION DE INFORMACION	44
	6.3.1 Fuentes primarias	44
	6.3.2 Fuentes Secundarias	44

6.4 POBLACION	45
6.5 MUESTRA	45
7. ENCUESTA	46
8. PROCEDIMIENTO	58
8.1 DOFA Y EVALUACION AL DISEÑO Y DESARROLLO DEL SISTEMA DE COSTEO DINAMICO	58
8.1.1 Actividades Programadas	59
8.1.2 Recursos necesarios al Diseño y Desarrollo	59
8.2 ELABORACION DEL NORMOGRAMA	59
8.3 RECONOCIMIENTO DE PROCESOS PARA CADA AREA DE TRABAJO DE LA ORGANIZACION	61
8.4 INICIO DE ACTIVIDADES PARA LA ELABORACION DE MODELO DE COSTEO DINAMICO PARA LA EMPRESA EL PALMAR DEL LLANO S.A	64
8.4.1 Solicitud de estructura centros de costos	64
8.4.2 Consulta de equivalencias de clasificación de ganado en términos de UGG	65
8.4.3 Solicitud de Inventario a Ganadería	66
8.4.4 Informes en Excel Query	68
8.4.5 Acceso a software contable de la empresa	68
8.5 DEFINICION DE ACTIVIDADES Y PROCESOS IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO DE MODELO DE COSTEO DINAMICO	69
8.5.1 Cronograma para cierre de costos	69
8.5.2 Parametrización de distribución	71
8.5.3 Desarrollo de Chek List de actividades para cierre de costos	72
8.6 DISEÑO DE MODELO COSTEO DINAMICO EN EXCEL	73
8.7 DISEÑO DE INFORME DE COSTOS X UGG	78
9. ANALISIS DE DATOS	79
9.1 ANALISIS COSTOS X UGG AÑO 2014 – DIC 2014.	79
9.2 ANALISIS DE COSTOS ENERO 2015 VS DICCIEMBRE 2014	82

10. CONCLUSIONES	85
11. RECOMENDACIONES	88
12. ANEXOS	90
13. BIBLIOGRAFIA	91

LISTA DE GRAFICAS

GRAFICA No. 1 MODELO DE COSTEO DE GANADERIA	48
GRAFICA No. 2 CRITERIOS DE DISTRIBUCION DE GASTOS Y COSTOS	49
GRAFICA No. 3 PERIODOS DE CALCULO DE COSTOS	50
GRAFICA No. 4 PRESENTACION DE COSTOS	51
GRAFICA No. 5 IDENTIFICACION DE COSTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD	52
GRAFICA No. 6 CONCEPTO POR UGG	53
GRAFICA No. 7 REPORTES LABORES DIARIAS	54
GRAFICA No. 8 INVENTARIO POR FINCA	55
GRAFICA No. 9 MECANISMOS Y SISTEMAS DE EVALUACION Y CONTROL EN COSTOS	56
GRAFICA No. 10 DISEÑO Y DESARROLLO DE UN MODELO DE COSTEO DINAMICO DE GANADERIA	57
GRAFICA No. 11 COSTOS X UGG AÑO 2015	79
GRAFICA No. 12 COSTOS X UGG ENERO 2015	82

LISTA DE FIGURAS

FIGURA No. 1 SISTEMA DE COSTOS POR PROCESOS	32
FIGURA No. 2 SISTEMA DE COSTOS POR ORDENES DE TRABAJO	33
FIGURA No. 3 POLITICAS DE CALIDAD	41
FIGURA No. 4 UBICACIÓN DEL MUNICIPIO DE ACACIAS, EN EL DEPARTAMENTO DEL META	42

LISTA DE IMAGENES

IMAGEN No. 1 COSTOS EN TÈRMINOS DE UGG (UNIDAD GRAN GANADO)	65
IMAGEN No. 2 INVENTARIO DE GANADO VIVO MES DICIEMBRE 2014	66
IMAGEN No. 3 INVENTARIO MORTALIDAD GANADO MES DICIEMBRE 2014	66
IMAGEN No. 4 INVENTARIO NACIMIENTO Y VENTAS DE GANADO MES DICIEMBRE 2014	67
IMAGEN No. 5 RELACION DE TRASLADOS Y COMPRAS	67
IMAGEN No. 6 MOVIMIENTOS MODULOS DE INVENTARIOS POR CUENTA Y CENTROS DE COSTOS	68
IMAGEN No. 7 SOFTWARE CONTABLE OFIMATICA	69
IMAGEN No. 8 CRONOGRAMA DE CIERRE DE COSTOS PARA EL PALMAR DEL LLANO S.A	70
IMAGEN No. 9 PARAMETRIZACION DE DISTRIBUCION POR CENTRO COSTO	71
IMAGEN No. 10 CHEK LIST PARA CIERRE DE COSTOS	72
IMAGEN No. 11 FLUJO DE LA INFORMACION EN OFIMATICA	73
IMAGEN No. 12 BASE CONTABILIDAD	74
IMAGEN No. 13 BASE DE FACTURACION	74
IMAGEN No. 14 HOJA DE INVENTARIO FINAL	75
IMAGEN No. 15 TABLAS	76
IMAGEN No. 16 MAPAS DE DISTRIBUCION	76
IMAGEN No. 17 KARDEX	77
IMAGEN No. 18 COMPROBANTE	77
IMAGEN No. 19 SALDO CONTABLE	78
IMAGEN No. 20 COSTOS X UGG MES A MES AÑO 2014	80
IMAGEN No. 21 COSTOS TOTALES X FINCA Y MES	80
IMAGEN No. 22 ANALISIS DE COSTOS X UGG DIC VS NOVIEMBRE 2014	81
IMAGEN No. 23 COSTOS TOTALES X FINCA	82
IMAGEN No. 24 ANALISIS DE COSTOS X UGG ENERO – 15 VS NOV – 14	83

LISTA DE TABLAS

TABLA No. 1 CONSOLIDADO Y TABULACION DE LAS RESPUESTA DE LA ENCUESTA No. 1	46
TABLA No. 2 DOFA	58
TABLA No. 3 NORMOGRAMA DE EL PALMAR DEL LLANO S.A	60
TABLA No. 4 CENTROS DE COSTOS OPERATIVOS Y DE APOYO	64

INTRODUCCION

El presente trabajo contiene los aspectos relacionados en el diseño de un modelo de costeo dinámico para la empresa El Palmar del Llano S.A. en el sector ganadero en el Municipio de Acacias Meta.

El diseño de este modelo consiste en aplicar estrategias más eficientes, eficaces y dinámicas que les permita al sector Ganadero realizar un análisis de costos y productividad en las empresas granaderas.

Las razones que justifican la importancia del trabajo, es la necesidad de detectar los problemas de manera cuantitativa y cualitativa que se tiene en el manejo del sistema de costos en la compañía.

Al analizar esta problemática se quiere brindar una solución, diseñando un sistema de costos que permita obtener los costos en términos de UGG (Unidad Gran Ganado) por cuenta contable y análisis de los costos, facilitando la proyección financiera de la compañía en cuanto a presupuestos y determinación de precios de venta.

Esta herramienta facilita a la gerencia la realización de actividades básicas como la planeación, organización, dirección y control para lograr una mejor toma de decisiones.

Este proyecto estará enfocado en el diseño de un modelo de costeo dinámico, resaltando los requerimientos de los costos y facilitando a la contabilidad de costos el proceso de medir, analizar, calcular e informar sobre el costo, la rentabilidad y la ejecución de las operaciones de la empresa EL PALMAR DEL LLANO S.A.

1. RESUMEN EJECUTIVO

El crecimiento del sector Ganadero a nivel nacional ha modificado las reformas del régimen tributario del país, exigiendo que las empresas de este sector hoy en día estén obligados a llevar contabilidad para fines fiscales de acuerdo a la ley 1607 de 2012.

El crecimiento y entorno competitivo del sector, es que surge la necesidad hoy en día para las empresas dedicadas a la cría, levante y comercialización de ganado de contar con una herramienta que les ayude a implementar estrategias para desarrollar ventajas competitivas orientadas a un crecimiento sostenido. Por esta razón se requiere contar con el diseño de un modelo de costeo dinámico que facilite información apropiada, pertinente y detallada de la ejecución de los costos incurridos dentro de un periodo.

Con el análisis se ha podido identificar que en el PALMAR DEL LLANO S.A., el sistema actual de costeo no permite calcular los costos de producción, ni la valorización del inventario en términos de UGG, esta deficiencia, representa dificultades para la planificación, el control y la toma de decisiones en la empresa.

El objetivo es proponer un sistema de costeo dinámico que se adecue a las necesidades de la empresa y defina los lineamientos para su desarrollo. Para tal efecto se identificaron los principales procesos que intervienen en la ejecución de los costos de la compañía como (Compras, almacén, tesorería, recurso humano, sistemas, facturación y ganadería) y se analizó el costeo actual de la empresa, logrando determinar que los problemas principales relacionados a este sistema son: no le permitir una valorización del inventario en términos de UGG, le imposibilita obtener y analizar adecuadamente los costos por UGG, los cuales le impiden establecer márgenes de costos de producción.

Para obtener eficiencia, eficacia y seguridad en el análisis de los costos; encaminando esfuerzos al logro de los objetivos organizacionales y fomentar en el equipo de trabajo un instrumento de autocontrol en los costos que tiene la empresa.

2. PROBLEMATIZACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector agropecuario contribuye aproximadamente con el 8.5% del PIB nacional. Así mismo, la ganadería participa con el 1.6%, el 20% y el 53% sobre el crecimiento nacional, el sector agropecuario y el sector pecuario, respectivamente. Frente a otros sectores de la economía agrícola, la producción de la ganadería colombiana dobla y triplica a otros sectores, como el avícola, el cafetero, y el floricultor. Adicionalmente, contribuye a la generación de empleo en más del 25% del total de puestos de trabajo generados en el sector agrícola y aproximadamente el 7% sobre el empleo total de la economía colombiana.

De acuerdo a lo anterior, El Estado Colombiano y la Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN) han enfocado sus esfuerzos en impulsar el sector ganadero en Colombia, pues son conscientes que incrementar la productividad y la competitividad en la ganadería es fundamental para impulsar el desarrollo del país, más aún, conociendo la relevancia que tiene este sector para la economía nacional.

Este crecimiento económico hace que cada vez más las empresas concentre sus esfuerzos hacia una organización que les permita tener eficacia, eficiencia y utilidad en todas sus actividades y encaminar sus esfuerzos hacia el logro de crecimiento financiero en la gestión de la administración como instrumento básico para ESTABILIDAD Y PROGRESIÓN ECONOMICA.

La empresa EL PALMAR DEL LLANO S.A., del Régimen Común, no tiene establecido Estándares de costos en el proceso de cría y levante de ganado por UGG (Unidad gran Ganado) que permitan evaluar el desempeño y eficiencia de los procesos operativos.

Por esto es importante diseñar e implementar un modelo de costeo dinámico para que la empresa El Palmar del Llano S.A. pueda generar un análisis de costos que permita identificar el % de participación de costos directos e indirectos en el ejercicio de sus actividades y de esta manera obtener costo promedio de cría y levante por cabeza de ganado, UGG y centro de costo.

2.1.1 Formulación del problema

Proponer un diseño y realización de un modelo de costeo dinámico para la Empresa El Palmar del Llano S.A.

2.1.2 Sistematización del problema

¿Cómo evalúa la estructura de costos la Empresa EL PALMAR DEL LLANO S.A. en el Municipio de Acacias Meta?

¿Bajo qué parámetros se debe diseñar un modelo de costeo dinámico de Ganadería?

¿Cómo presentar y analizar los costos en términos de UGG (Unidad Gran Ganado)?

2.1.3 Variables del problema

Variable Independiente: La Gerencia con el área de Contabilidad de la Empresa El Palmar del Llano S.A., no había encontrado una herramienta que les permitiera analizar de una forma detallada los costos de producción en términos de UGG.

Variable Dependiente: El sistema actual de costeo no permite calcular los costos de producción, ni la valorización del inventario en términos de UGG, los cuales no permiten estandarizar los costos de levante y cría de ganado de la compañía e imposibilita un análisis adecuado de la información que podría representar dificultades para la planificación y la toma de decisiones de crecimiento financiero en la empresa.

Variable Interviniente:

- La Gerencia y el departamento contable del Palmar del Llano S.A, no solicitaba la información del inventario en términos de UGG
- La Empresa no había implementado un modelo de costeo en UGG para facilitar el análisis de la información
- No se ha definido un parámetro de costos para la cría y levante por UGG

3. JUSTIFICACION

En la medida en que la competitividad es cada vez mayor, la posibilidad de obtener más utilidades con incrementos de precios es cada vez más difícil. En este sentido, la disminución de los costos se ha convertido en la forma más clara para generar mayores utilidades. No obstante, reducir costos no puede significar de ninguna manera atenuar la calidad del producto, ya que esto limitaría en gran medida la capacidad competitiva de las organizaciones y estarían destinadas a desaparecer.

En este orden de ideas, manejar y controlar eficazmente los costos es una tarea delicada, pero que realizada de una forma organizada y sistemática, proporciona a los directivos una valiosa fuente de información para analizar su estructura operativa y financiera y así poder tomar decisiones precisas y oportunas, las cuales vayan siempre de la mano con un equilibrio en la relación costo-calidad.

Proponer un modelo de costeo que contribuya al direccionamiento y crecimiento financiero de las empresas Ganaderas en nuestra región, y así una evaluación y verificación si se están cumpliendo con las políticas de calidad de las compañías; cabe resaltar una de ellas y es Aprovechamiento eficiente de los recursos existentes y un control operativo y administrativo motivándolos al mejoramiento continuo de todos sus procesos con la participación de todo su equipo de trabajo.

Además a su crecimiento económico y social, de esta manera la empresa sirve como modelo para otras empresas del mismo sector y por lo tanto se puede generar diferentes hipótesis a futuros estudios en otras ramas de investigación tales como (control interno, auditorías y revisoría fiscal); teniendo en cuenta que se deben crear indicadores que apoyen el crecimiento de la empresa desde todas las áreas de la organización.

Para llegar a la obtención de los resultados del presente trabajo es necesario la recolección de información por medio de fuentes primarias y secundarias con el fin de realizar un análisis, que conduzca a la identificación del problema organizacional de la empresa y así diseñar un modelo de costeo que disminuyan los riesgos; y contribuya al control de los costos de la empresa.

El trabajo busca diseñar y proponer un modelo de costeo que disminuyan los riesgos financieros, estabilidad económica y social de la organización, que permitirá proveer información útil a los directivos de la empresa al analizar los estados financieros, pues identificaremos las fortalezas, debilidades y oportunidades que serán importantes para la toma de decisiones que permitan dar cumplimiento a sus estrategias competitivas y comparativas en el corto, mediano y largo plazo.

Según Michael Eugene Porter en uno de sus últimos éxitos editoriales *Las cinco fuerzas competitivas que modelan la estrategia (2008)*; “La ventaja competitiva ha sido una revolución de la información y de las teorías económicas; sin lugares a dudas ha actuado un cambio fundamental en el concepto que cada gerente de empresa tiene del papel de los

sistemas de información. Antes de las teorías de **Porter**, la información se consideraba un factor entre otros en el proceso que determina los negocios. Ahora por contra hay un creciente reconocimiento del valor de la información como factor determinante en las dinámicas económicas”. Por otra parte, gracias a las teorías de Porter se ha reconocido que la información posee un alto potencial y que por lo general es menospreciada frente a su real valor, así que debe ser tratada como un recurso que cada organización podría y debería utilizar en su rubro de negocio.

Porter (2008). “*La ventaja competitiva* crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecen precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la **posición competitiva**”.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de costeo dinámico en la Empresa EL PALMAR DEL LLANO S.A en el Municipio de Acacias, Meta.

4.2 OBJETIVO ESPECIFICOS

- Proponer un modelo de costeo dinámico de ganadería.
- Presentar los costos en términos de UGG (Unidad Gran Ganado) por cuenta contable y análisis de los costos para el mes de diciembre 2014 y Enero 2015 para la empresa EL PALMAR DEL LLANO S.A.
- Reunir información que permita toma de decisiones a la Gerencia para el desarrollo de sus actividades y financieros.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEORICO

La ganadería en Colombia hace parte del contexto económico y social del país. Identificar sus orígenes se hace un poco dispendioso, profundo y lejano. Sin embargo muchos historiadores se remontan a la época de la conquista en el siglo XV.

La ganadería de los Llanos Orientales, conservo en el siglo XX características de producción muy primitivas; sus explotaciones se hacen en forma extensiva y las condiciones de producción no tienen ninguna tecnificación, debido al alejamiento con respecto a las ciudades, la poca representatividad estatal y la inseguridad en sus campos.

Desde tiempos antiguos, que datan de 4500 años (a.C.), se reportan documentos contables en la antigua Mesopotamia, los cuales tenían determinaciones de costos de salarios y algunos de ellos señalaban la existencia de inventarios. Ya en la Edad Media se llega a la organización gremial como base socioeconómica de la producción, pero sólo con el desarrollo de la Revolución Industrial, es que se inicia el perfeccionamiento de los sistemas de costos, lo cual se atribuye al avance tecnológico de la época, que conllevó un aumento de la capacidad de producción pues se aplicó el principio de especialización del trabajo en gran escala, dando lugar a una disminución notable del costo unitario de los productos. Aunque es de señalar, que no pudiera decirse que ya se trataba de una Contabilidad de Costos acabada o

perfeccionada, pues los tres elementos del costo no estaban definidos, estos se definen a continuación:

- El primer elemento está compuesto por los materiales directos (MD), estos son los que se pueden identificar en la producción de un producto terminado y que fácilmente se puede asociar con el producto/servicio.
- El segundo, mano de obra directa (MOD) que es el esfuerzo físico o mental gastado en la transformación de las materias primas y materiales en el producto final.
- El tercer elemento está conformado por los costos indirectos de fabricación (CIF) que se usan para acumular los materiales indirectos, mano de obra indirecta y todos los otros costos indirectos de fabricación. Estos conceptos no se les puede identificar directamente con los productos específicos.

En esa época sólo se consideraban los materiales directos y la mano de obra directa, no abordándose de esta manera la problemática del análisis de los costos indirectos de fabricación. Además, no se empleaba la información suministrada por estos sistemas muy tradicionales para tomar decisiones de competencia ni de mercado.

En el siglo XIX y en la década del 40 del siglo XX, se desarrolla una etapa superior del Capitalismo Industrial con mayor auge tecnológico y empresarial y es donde comienzan a tomarse en cuenta los costos indirectos como aspecto más desarrollado de la Contabilidad de Costos.

A partir del año 1955, la contabilidad de costos cobra notables progresos, y es así como surge en todo su auge la contraloría como uno de los medios más indicados para mantener bajo su cuidado la producción en las industrias manufactureras, así como en muchos otros campos las actividades financieras.

Dichos progresos son resultado de las continuas investigaciones en el aspecto contable-administrativo, no sólo como una herramienta esencial para el análisis de los costos de producción, sino más bien, como el instrumento indispensable que tiene que ver con la toma de decisiones por parte de la gerencia con miras al futuro desarrollo de la empresa, junto con muchas otras técnicas financieras y estudios socioeconómicos.

La contabilidad, como un conjunto de conocimientos, se mantiene en constante evolución, y en la época actual la profesión contable tiene que ver tanto con la ciencia como con el arte en cuanto a su aplicación a los negocios, a través del desarrollo de nuevas técnicas, basadas cada vez más en fundamentos matemáticos y en la aplicación cada vez más creciente de tales técnicas a los procesos de computación electrónica.

Del registro manual de los datos contables ha pasado mediante la codificación, primero a las máquinas electro tabuladoras, simplificando en forma extraordinaria todas las operaciones contables, y finalmente, se ha abierto a la contabilidad el inmenso e ilimitado campo del procesamiento electrónico de datos, gracias a la utilización de nuevas técnicas matemáticas y estadísticas, tales como la investigación operacional, cuyo uso apenas comienza a vislumbrarse de las inmensas posibilidades que ofrecen los computadores electrónicos, no sólo en aspecto del registro de datos, sino también en el control, en la planeación y en la toma de decisiones.

La contabilidad de costo es un sistema de información que nos permite determinar el recurso incurrido al realizar un proceso productivo y la forma como se genera este en cada una de las actividades en la que se desarrolla la producción.

Porter (2008). Habla de tres estrategias competitivas genéricas que se pueden aplicar a cualquier rubro empresarial; donde destaca de alguna manera la contabilidad de costos las estrategias que se pueden poner en acto, generalmente por separado pero en algunas circunstancias también en conjunto, según los casos, para asegurarnos el crecimiento del valor de nuestra empresa, son las siguientes:

- El liderazgo en costos, que es la estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comparado a la oferta de las empresas oponentes. Este tipo de estrategia requiere una atención prioritaria finalizada a reducir los costos de producción, lo que se puede lograr con distintos medios, por ejemplo:
- Acceso privilegiado a las materias primas- oferta de un número mayor de productos en el mercado, ya que a mayor producción corresponde un menor costo per cápita- mayor eficiencia en las faenas que conlleva la producción, como puede ser un sistema de piezas obtenidas con máquinas en comparación con la producción manual- un diseño del producto capacitado para facilitar su producción
- La diferenciación, que constituye una opción atractiva para empresas que quieren construirse su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las empresas oponentes.

Algunas buenas actuaciones de la estrategia competitiva de la diferenciación pueden ser:- materias primas de mayor valor frente a los productos en el mercado- un servicio al cliente más específico y capacitado para proporcionar más seguridad a los compradores en el tiempo- ofrecer un diseño del producto exclusivo que sea un atractivo muy fuerte para los clientes, es importante destacar que la diferenciación es una estrategia de alto costo y que siempre puede surgir otra empresa que se diferencie de la misma forma, en el caso se recaee en una estrategia de liderazgo en costos. Sin embargo mientras éste último no permite a dos empresas oponentes de afirmarse con igual fuerza en el mercado, con la diferenciación dos empresas del mismo rubro que apuestan en características distintas para sus productos podrían lograr ambas un buen resultado en el mercado.

Polimeni (1994) afirma que “La Contabilidad de Costos se relaciona fundamentalmente con la acumulación y el análisis de la información de los costos para uso interno por parte de los gerentes en la planeación, control y la toma de decisiones”

Neuner (2000) define “La contabilidad de costos como la fase empleada para recoger, registrar y analizar la información relacionada con los costos de producción y, con base a dicha información, tomar decisiones relacionadas con la planeación y control de las operaciones. La contabilidad general es la que permite a la administración conocer y evaluar todos los desembolsos de dinero anterior y actual en el que se incurren en el proceso productivo de un bien o servicio con la finalidad de determinar el costo unitario de los mismos... Los elementos principales que intervienen son: los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de Producción también conocido como carga fabril. El objetivo final de la contabilidad de costos es el control administrativo, que tiene por resultado una

ganancia mayor para la empresa. Finalmente, tenemos que otro de los objetivos de la contabilidad de costos es, la determinación de los costos unitarios de producir varios productos o suministrar un servicio o distribuir determinados artículos”.

Por lo anterior la contabilidad de costo es conveniente para toda empresa ya que por medio de ella se establece el costo de los productos, se valoran los inventarios, se controlan los distintos costos que intervienen en el proceso productivo, se mide en forma apropiada la ejecución y aprovechamiento de materiales, se establece precio de mercado del bien o servicio y márgenes de utilidad para productos nuevos.

Se pueden elaborar proyectos y presupuestos estas son algunas de las ventajas de la contabilidad de costo para cualquier empresa donde se le dé importancia a este tema. (Rojas.M.R. 2007)

Para determinar la conceptualización del tema es necesario realizar una recolección de información y tener en cuenta los diferentes postulados realizado por autores sobre el tema de costos con el fin de tener fundamento teórico para la realización de este en la empresa.

Sistemas de Costos.

Los sistemas de costos son un conjunto de métodos, normas y procedimientos, que rigen la planificación, determinación y análisis del costo, así como el proceso de registro de los gastos de una o varias actividades productivas en una empresa, de forma interrelacionada con los subsistemas que garantizan el control de la producción y/o servicios y de los recursos materiales, laborables y financieros. (Torres. S.A. 1996).

Dentro de los objetivos de un sistema de costos se encuentran:

- Fijar pautas a las que se someten los procedimientos de asignación de costos.
- Determinar los criterios a aplicar en la distribución y prorrateo de los gastos.

- Establecer la oportunidad o fecha en que deben ser calculados los costos, las modalidades de cálculo, las bases que se pueden utilizar, como tienen que ser tratados ciertos costos, forma de determinar los costos totales y unitarios, así como la metodología para el presupuesto de costos y determinación de estándares.

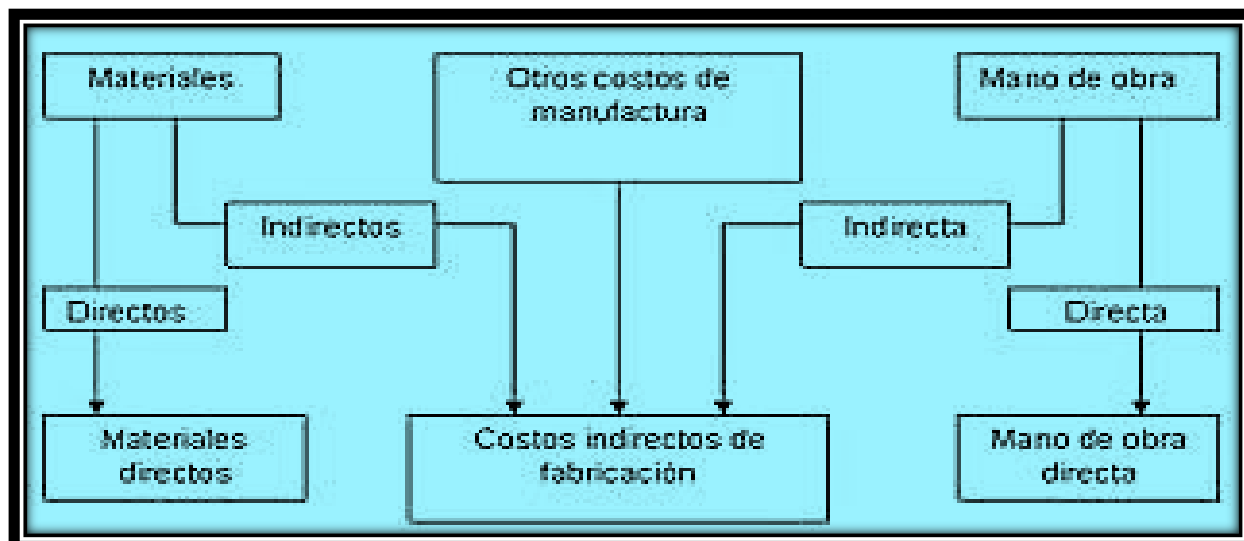
Con el fin de calcular el costo de las unidades producidas o el servicio prestado, es necesario definir un sistema para aplicarlos a la actividad. En general se pueden aplicar dos sistemas de Contabilidad de Costo según la concentración de los mismos:

- Sistema de Costo por Proceso.
- Sistema de Costo por Órdenes de Trabajo.

Sistema de Costo por Proceso:

Se aplica en las empresas o en las industrias de elaboración continua o en masa, donde se producen unidades iguales sometidas a los mismos procesos de producción. El mismo constituye un costo promedio, donde a cada unidad física de producción se le asigna una parte alícuota del todo que representa el costo de producción. Bajo un sistema de costo por proceso, los tres elementos básicos del costo de un producto (materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación) se acumulan de acuerdo con los departamentos o centros de costos. (Véase Figura 1)

FIGURA No. 1. SISTEMA DE COSTOS POR PROCESOS



Fuente: Torres, S.A. (1996). *Contabilidad de costos Análisis para la Toma de Decisiones*

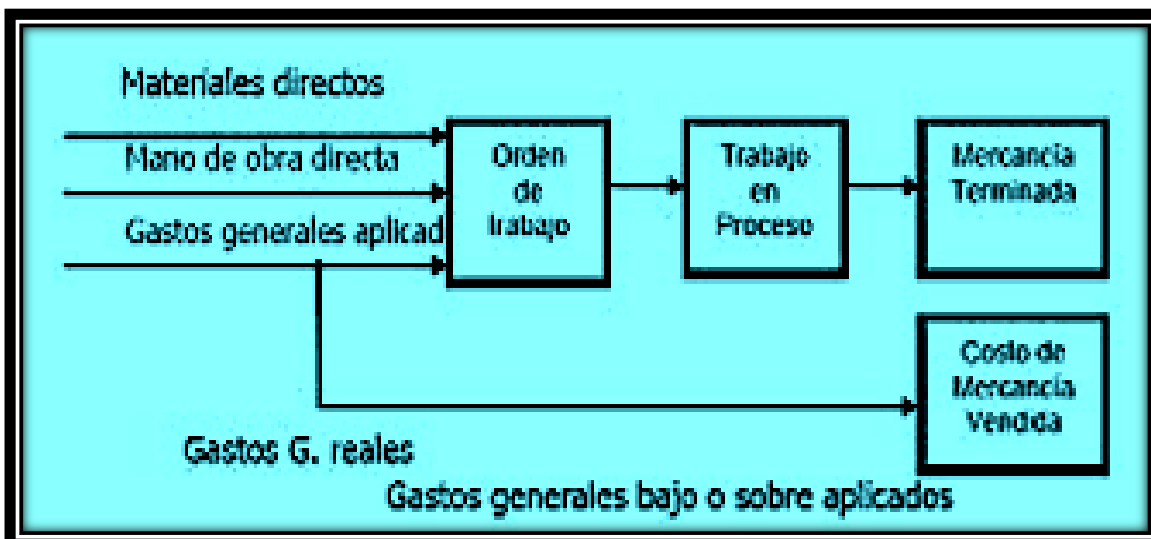
Costos por áreas de responsabilidad: Es apropiado para aquellas entidades que no producen bienes económicos para la venta, productos o servicios, o para las áreas administrativas en general, debe presentarse un informe que relacione tanto los costos propios como los de aquellas áreas o dependencias a su cargo bajo su responsabilidad.

Sistema de Costo por Órdenes de Trabajo:

Es el conjunto de principios y procedimientos para el registro de los gastos identificados con órdenes de producción específicas, lo que permite hallar un costo unitario para cada orden y determinar los diferentes niveles del costo en relación con la producción total, en las empresas donde la producción se hace por pedidos.

Un sistema de acumulación de Costos por Órdenes de Trabajo es más adecuado donde un solo producto o un grupo de productos se hacen de acuerdo con las especificaciones de los clientes, es decir, que cada trabajo es hecho a la medida. (Véase figura 2)

FIGURA No. 2 SISTEMA DE COSTOS POR ORDENES DE TRABAJO



Fuente: Torres, S.A. (1996). *Contabilidad de costos Análisis para la Toma de Decisiones*

Se considera necesario tener en cuenta los aspectos que se detallan a continuación para una adecuada implantación de un Sistema de Costos por Órdenes.

- Determinar las áreas de responsabilidad.
- Determinar el personal directo e indirecto a la producción.
- Reporte de labor diaria.
- Control del consumo de materiales por órdenes de trabajo.
- Devoluciones de materiales al almacén.
- Reporte de producción terminada.
- Implantación de la orden de trabajo.
- Traspaso de las órdenes de trabajo entre áreas.
- Control de los desperdicios para la venta.

Estos aspectos se pueden agrupar en tres grandes grupos:

Aspectos organizativos: Desarrollar un plan de organización de las distintas áreas para la elaboración e implantación de las bases normativas de consumo para los recursos que así lo requieran.

Aspectos metodológicos: Establecimiento de un adecuado sistema de control de inventario para el registro y análisis de los costos materiales, establecimiento de un método de control de los gastos indirectos y del tiempo real trabajado, elaboración de las normas metodológicas y específicas para la planificación y control de los trabajos de mantenimiento.

Aspectos relacionados con la operación del sistema: Organización del flujo de información a suministrar al área de contabilidad. Elaboración de los presupuestos de gastos. Determinación de los informes de gastos reales comparados con los presupuestos aprobados y el análisis de las variaciones.

Premisas para el desarrollo de modelo de Costos

Según Gonzales.G.C.y Serpa.C.H. (2013), Para que las empresas logren implantar un Sistema de Costos, deben crear determinadas condiciones mínimas, para que los resultados sean sólidos y permanentes, dado que la contabilidad de costos tiene como finalidad el costo por producto, mediante un control adecuado de los elementos del costo y esto se logra además de una contabilidad analítica con la creación de una base organizativa que garantice su implantación, como sería:

- Asignar la tarea para la adecuación e implantación del Sistema de Costos a una persona que sirva como instrumento de dirección.
- Asignar la tarea al personal que se dedicará al control, registro y análisis de los gastos con los planificados, costos estimados etc. para determinar su eficiencia y aplicar sus resultados oportunos y adecuadamente.
- Instrumentar períodos de análisis que hagan obligatorio su realización para la evaluación de la gestión económica administrativa a varios niveles.

Estimular los resultados, los cumplimientos en la etapa de implantación y su posterior seguimiento de explotación y utilidad.

Deben registrarse los gastos y costos uniformemente y en el momento en que ocurren para que sean confiables y efectivos cuando se comparen con los costos normados.

Para la eficaz elaboración de este sistema hay que empezar por la base, en la unidad de producción para consolidar un buen flujo informativo, para que sean confiables y exactos los datos que se controlan, para el registro y posterior análisis de los resultados reales y estimados.

El sistema informativo debe establecerse en los talleres, organizando la base, sistematizando, estableciendo los métodos de trabajo a través de creación de condiciones o implantando previamente un modelaje para recoger la información, estableciendo hábitos de trabajo que hagan funcionar el sistema de costos en cada una de las áreas de cada taller como almacenes, transporte, departamentos de servicios, etc.

La determinación de si un modelo de costeo es "eficaz"; por lo tanto se tomara como referencia para el diseño de modelo de costeo el sistema de costeo por Procesos pues se adapta a la actividad de la empresa y al alcance de los objetivos propuestos,

Por lo tanto este modelo será aplicativo debido a que al tomarse el costeo como un proceso, permitiría evidenciar que un adecuado análisis de costos en la compañía será un medio para conseguir los resultados en la empresa EL PALMAR DEL LLANO; pero esto no significa que los directivos tengan la garantía de lograr estos objetivos, debido a que como todo proceso son realizados por personas, lo cual conlleva un riesgo de error inherente al ser humano.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Para el diseño de modelo de costeo se tendrán en cuenta aspectos como marco institucional de la misma, igualmente se manejarán algunos conceptos contables y ganaderos lo que constituye el marco conceptual a continuación:

Contabilidad De Costos: es una especialidad de la contabilidad general que registra, resume, analiza e interpreta los detalles de los costos de materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación incurridos para producir un artículo, con el fin de poder medir, controlar y analizar los resultados del proceso de producción a través de la obtención de costos unitarios y totales.

Costo: Es todo valor que se invierte en la fabricación y/o distribución de un producto y la prestación de un servicio.

Costos Directos: Son aquellos que se pueden identificar plenamente o asociar a los productos y servicios procesados o ejecutados, así como también puede decirse de aquellos sobre los que un área determinada tiene responsabilidad en su empleo o utilización; generalmente pueden considerarse como tales, los gastos originados por el pago de la fuerza de trabajo que ejecuta las acciones, los consumos de materiales empleados y también aquellos servicios recibidos y otras obligaciones que puedan asociarse de manera específica a la actividad que se ejecuta.

Costos Estándar: Son costos cuidadosamente predeterminados que constituyen costos, es decir que deben lograrse mediante operaciones eficientes.

Costos Estimados: Son costos que se calculan sobre bases de conocimiento y experiencia, antes de iniciarse el proceso productivo. Mediante el costo estimado se obtienen aproximaciones de lo que se debe gastar.

Costos Fijos: Son aquellos que permanecen inalterables aunque aumente o disminuya el nivel de los servicios prestados o de la producción. No tienen relación proporcional con la cantidad de artículos producidos o servicios prestados. Ejemplo: salario del personal administrativo y medidas de protección.

Costos Indirectos: Está constituido por los gastos que no son identificables con una producción o servicio dado, relacionándose con éstos en forma indirecta. Son aquellos que por regla general, se originan en otras áreas organizativas de apoyo a las acciones fundamentales de la entidad. Son ejemplos de costos indirectos los administrativos de toda índole, los de reparación y mantenimiento, los cuales se ejecutan con la finalidad de apoyar las acciones que realiza la misma.

Sistemas de costos: Los sistemas de costos son un conjunto de métodos, normas y procedimientos, que rigen la planificación, determinación y análisis del costo, así como el proceso de registro de los gastos de una o varias actividades productivas en una empresa, de forma interrelacionada con los subsistemas que garantizan el control de la producción y/o servicios y de los recursos materiales, laborables y financieros.

UGG: Unidad Gran Ganado, es representar el ganado según su clasificación por estado productivo en kilogramos de acuerdo a las UGG establecidas por estándar.

Se define como UGG (Unidad Gran Ganado) a un animal de 450 Kg de peso vivo o peso corporal en pie. Esta medida se usa para unificar el peso de los animales que carga una finca, ya que por ejemplo, en una ganadería de cría todos los animales tienen un peso diferente pues allí habría vacas adultas, y sus crías, las vacas por supuesto tendrán un peso cercano a la UGG mientras las crías estarán muy alejadas de ella.

Cabe aclarar que se acostumbra multiplicar el N° de cabezas de toros y equinos por 1,5 o por 2, ya que se dice que un toro y un equino comen por 2, es decir, cada cabeza de toro o equino come lo que se comen dos vacas. Pero, llevando el cálculo a peso total, simplemente se puede dividir por 450 y eso será suficiente para manejar la carga en UGG.

FEDEGAN: Federación Colombiana de Ganaderos es una organización gremial sin ánimo de lucro, creada el 13 de diciembre de 1963 con sujeción al derecho privado colombiano y como decisión del IX Congreso Nacional de Ganaderos.

En su condición de gremio cúpula de la ganadería colombiana, FEDEGAN agrupa, en calidad de afiliadas, a las organizaciones gremiales ganaderas regionales y locales, como también a tiene dentro de sus funciones la representación gremial, el análisis sectorial, información y política ganadera, el recaudo y administración de la parafiscalidad ganadera y la prestación de servicios al ganadero, otro tipo de entidades vinculadas a la actividad ganadera nacional.

5.3 MARCO LEGAL

Uno de los grandes cambios que trajo la Ley 1607 de diciembre 26 de 2012 es que a partir de enero de 2013 los ganaderos (personas naturales o jurídicas) que vendan animales vivos de la especie bovina se convierten en responsables de IVA en el régimen común, pues esas ventas ya no figuran en el art. 424 del E.T.

Les corresponde estar solo en el régimen común y no pueden estar en el simplificado pues a este último solo pueden pertenecer las personas naturales que vendan bienes o servicios “gravados” y que a la vez cumplan todos los requisitos del Art. 499 del E.T.

Al pasarlos al régimen común esos ganaderos podrán tomar los IVA de sus costos y gastos y llevarlos como un IVA descontable a las declaraciones de IVA formando saldos a favor.

Si ahora la venta de los bovinos vivos son una venta “exenta” en cabeza de los ganaderos, entonces empiezan a quedar obligados a expedir factura de venta en esas ventas pues hasta diciembre de 2012, los nuevos párrafos que le agregaron al art. 477 establecen que aunque la norma mercantil los exonere de llevar contabilidad, **en todo caso sí estarán obligados a llevar contabilidad para efectos fiscales.**

5.4 MARCO INSTITUCIONAL:

MISION:

EL PALMAR DEL LLANO S.A. Es una empresa pecuaria dedicada a la cría, levante y ceba de ganado bovino para su comercialización.

Que respeta el medio ambiente, genera productos de buena calidad para aumentar la satisfacción del cliente y cuenta con la valiosa participación de su recurso humano.

Produce bienestar a sus colaboradores y proveedores, rentabilidad a los accionistas y contribuye con el desarrollo económico de Colombia

VISION:

En el 2025 EL PALMAR DEL LLANO S.A. Se Propone a Lograr:

- * Producción de f1 Brahman por Angus y brangus, hembras y machos de 2 años con 500 kilos de peso, con un porcentaje de natalidad del 70%.
- * Certificación en Sistemas de gestión de calidad y hatos libre de brucelosis y tuberculosis bovina
- * Nuestra empresa funcionará bajo un enfoque por procesos que promoverá una cultura de mejoramiento continuo en la organización.

OBJETIVOS DE CALIDAD:

- * Incrementar el grado de satisfacción de los clientes
- * Mantener procesos amigables con el medio ambiente.
- * Asegurar el nivel de competencia del personal de la organización
- * Incrementar la eficacia de las acciones que garanticen la mejora continua de los procesos
- * Optimizar los recursos de la organización.
- * Asegurar niveles de rentabilidad que garanticen la sostenibilidad del negocio.

POLITICAS DE CALIDAD:

FIGURA No. 03 POLITICAS DE CALIDAD



Fuente: Archivos de la Empresa Dpto. de Calidad.

5.5 MARCO GEOGRÁFICO

El desarrollo del presente trabajo tendrá el Municipio de Acacias, catalogada como la segunda ciudad del departamento del Meta. **Acacias** es uno de los municipios más importantes de este departamento, no solo por su población e importancia económica sino por el tesoro cultural que hay en ella.

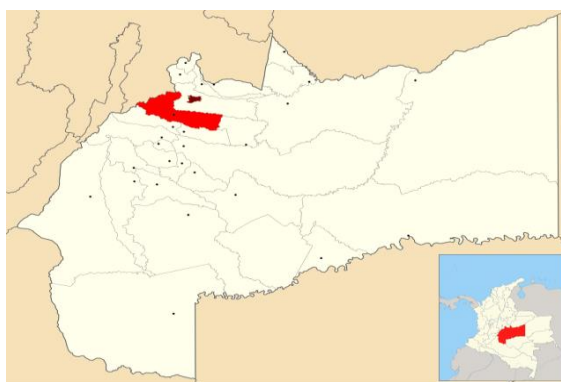
La ciudad se ubica 28 km al sur de Villavicencio, y a 126 km de distancia de Bogotá, capital de Colombia. El Municipio de Acacias hace parte de los Llanos orientales y está bastante cerca de la Cordillera Oriental, ramal de la Cordillera de los Andes.

Sus coordenadas geográficas aproximadas de los puntos extremos son: 73°24'18" y 74° 02'23" de Longitud Oeste de Greenwich; 03° 53'35" y 04° 12'42" de Latitud Norte. Limita por el Norte con el Municipio de Villavicencio, alinderado con el Río Negro o parte alta del Río Guayuriba; al noroccidente con el Municipio de Guayabetal, Departamento de Cundinamarca y un sector del parque Sumapaz sobre la cota 3500 mts; al Oriente con el

Municipio de San Carlos de Guaroa; al Sur con el Municipio de Castilla La Nueva; Al suroccidente con el Municipio de Guamal y encierra por el occidente con el departamento de Cundinamarca.

La empresa a la cual se le aplicara la presente trabajo está en la Vereda Caño Hondo en el Municipio de Acacias Meta a tan solo 17 Kilómetros del casco urbano vía Inspección Dinamarca.

FIGURA No. 04. Ubicación del Municipio de Acacias en el departamento del Meta.



Fuente: Alcaldía de Acacias Meta página web <http://acacias-meta.gov.co>

5.6 ANTECEDENTES

En el desarrollo de las actividades académicas, es muy importante apoyarnos en la teoría y en los procesos de los costes llevados a cabo por las empresas, lo cual permite conocer cada uno de los pasos que se llevan, ya que de esta manera se evidencia de manera práctica, aplicando la temática teórica, de procesos y normativa. Es de anotar, que los procesos contables, que para este caso es de costes, los parámetros para definir los costes están establecidos para su manejo, solo se ha de aplicar de acuerdo a la actividad, necesidad y requerimiento en la empresa.

Es muy importante que los procesos se adapten y sean verificables, ya que al manejar un buen método de costeo, permite al empresario conocer la inversión realizada, para compararla de acuerdo a su productividad e ingresos obtenidos.

6. TIPO DE INVESTIGACION

6.1 TIPO DE ESTUDIO

La presente trabajo de aplicativo tiene carácter descriptivo, teniendo cuenta que se reseñaron las características, el estado, fenómenos y variables que tienen influencia en el desarrollo económico de la empresa EL PALMAR DEL LLANO S.A. Del Municipio de Acacias Meta en donde se ubicó una comunidad de dicha organización, luego tiene un carácter explicativo debido que se busca dar unas explicaciones a las diferentes variables, como:

- La Gerencia y el departamento contable del Palmar del Llano S.A, no solicitaba la información del inventario en términos de UGG
- La Empresa no había implementado un modelo de costeo en UGG para facilitar el análisis de la información
- No se ha definido un parámetro de costos para la cría y levante por UGG

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método empleado en este trabajo aplicativo fue el descriptivo (analítico) puesto que el análisis del estado actual de la contabilidad de costos de la organización, permitió revisar de forma ordenada todos y cada uno de los elementos que conforman la aplicación, analizando, observando y comprendiendo cada situación de la empresa, siendo un factor fundamental para generar una matriz DOFA y un modelo de costeo que permita fortalecer a la compañía en el área de costos, y que aplico en este caso a la empresa EL PALMAR DEL LLANO S.A. en el Municipio de Acacias Meta, sirviendo de modelo a otras empresas del sector Ganadero.

6.3 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

6.3.1 Fuentes primarias

Al desarrollar el trabajo aplicativo se recurrió a la técnica de la encuesta para dar soporte a las conclusiones de la prueba de hipótesis, permitiendo identificar el estado actual de la empresa EL PALMAR DEL LLANO S.A., con el objetivo de obtener información necesaria para realizar un análisis de la estructura actual de costeo que permitió generar una propuesta de diseño y desarrollar un modelo de costeo dinámico y se pudo contribuir a la eficiencia, productividad y el logro de los objetivos de la organización.

6.3.2 Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias se recurrió a diferentes informes contables de la empresa, tales como: Informe de Inventario de Ganadería, estructura actual de costos de la empresa, libros acerca de las teorías, técnicas y métodos de sistemas de costeo.

Esta información permitió establecer el estado actual de la estructura de costos de la organización, además se identificó un modelo dinámico de costeo para proponer y realizar en la empresa EL PALMAR DEL LLANO S.A. con el fin de contribuir a la eficiencia, productividad y el logro de los objetivos organizacionales.

6.4 POBLACIÓN

La población objeto de aplicación fue de 14 funcionarios del total que comprende la planta de personal de la empresa EL PALMAR DEL LLANO S.A., distribuidos de la siguiente manera: 1 Gerente, 1 Contador, 2 Auxiliar contable, 1Auxiliar de inventarios, 2 Almacenistas, 5 Encargados de Finca, 1 jefe de Ganadería, 1 Auxiliar Veterinario.

6.5 MUESTRA

Se tomó como muestra el 100% de la población que equivale a 14 empleados encuestados, debido a que el número no era demasiado grande, y esto permitió tener mayor seguridad sobre los resultados arrojados en la encuesta aplicada.

A través de la aplicación del cuestionario se obtuvo un resultado el cual permitió conocer la estructura actual de costeo de la empresa EL PALMAR DEL LLANO S.A del Municipio de Acacias, Meta, bajo un enfoque inductivo que permitió al final, conocer la importancia del diseño y desarrollo de un modelo de costeo dinámico de ganadería en la empresa y de esta manera poder llegar a un estándar de costo por UGG en EL PALMAR DEL LLANO S.A.

El cuestionario físico de la encuesta se les entregó de forma individual al personal de la organización, los cuales fueron contestados de manera confidencial con la presencia de las encuestadoras SILVIA PATRICIA GUTIERREZ Y OMAIRA MOYA, con éste cuestionario se obtuvo una evidencia clara y precisa de la importancia del desarrollo de un modelo de costeo dinámico de ganadería en la empresa EL PALMAR DEL LLANO S.A.

7. ENCUESTA

Estos son los resultados analizados de las respuestas obtenidas en la encuesta 01.

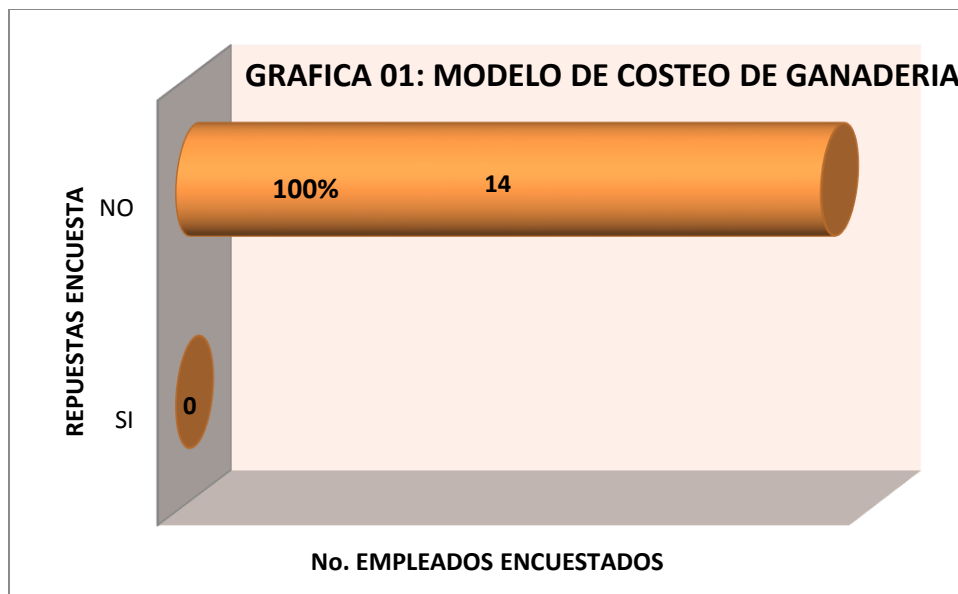
Tabla 1. Consolidado y tabulación de las respuestas de la encuesta 01.

Nº.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	TOTAL PARTICIPANTES
1.	¿Posee la Empresa El Palmar del Llano S.A un modelo de costeo dinámico de ganadería?		14	14
2.	¿El área de Contabilidad de Costos de la Empresa El Palmar del Llano S.A establece los criterios aplicar en la distribución de los gastos y costos?	6	8	14
3.	¿La Empresa El Palmar del Llano S.A, tiene fechas o periodos estipulados en que deben ser calculados los costos?	9	5	14
4.	¿La Empresa El Palmar del Llano S.A, tiene acuerdos de fechas para la presentación de los costos?	9	5	14
5.	¿La Empresa El Palmar del Llano S.A, ha identificado los costos por áreas de responsabilidad?	14		14

6.	¿Conoce usted el término de UGG?	14		14
7.	¿Todas las áreas de la Empresa El Palmar del Llano S.A, llevan a cabo reportes de labores diarias?	7	7	14
8.	¿La Empresa El Palmar del Llano S.A, tiene inventario por cada finca?	14		14
9.	¿Conoce si el Ente cuenta con mecanismos y sistemas de evaluación y control para la clasificación de los costos directos e indirectos?	8	6	14
10.	¿Ustedes consideran necesario un modelo de costeo de ganadería?	14		14

PREGUNTA 01.

¿POSEE LA EMPRESA EL PALMAR DEL LLANO S.A UN MODELO DE COSTEO DE GANADERÍA?

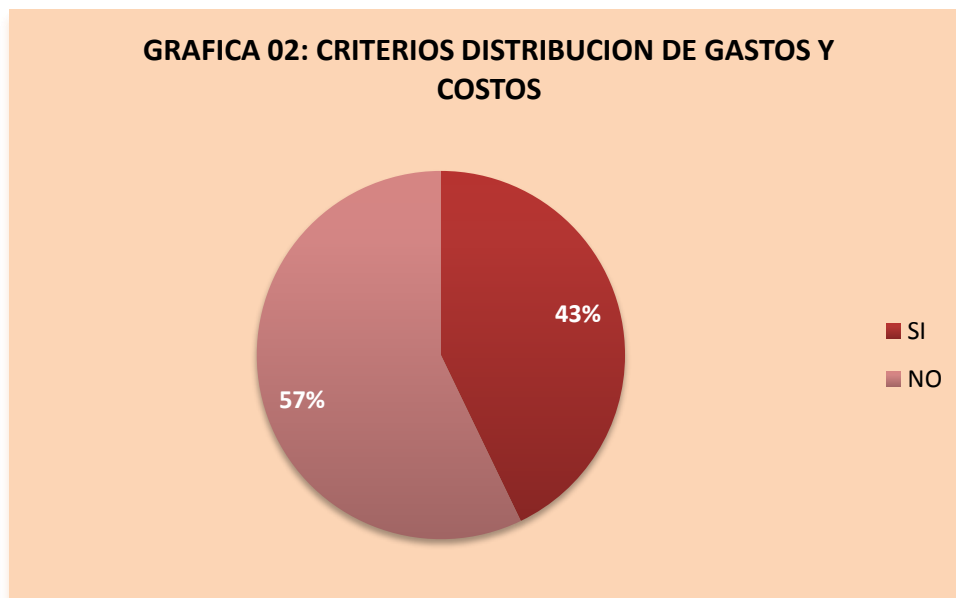


Fuente: Encuesta No.01 aplicada a EMPRESA EL PALMAR DEL LLANO S.A

De acuerdo a la aplicación de la encuesta a los 14 empleados de la empresa El Palmar del Llano S.A que corresponden al 100% contestaron que no, que el ente económico no posee un modelo de costeo de ganadería, lo cual indica que es fundamental establecer e implementar el modelo de costeo de ganadería para obtener los costos y utilidades reales que tiene la empresa en su actividad, para mejorar la toma de decisiones.

PREGUNTA 02.

¿El área de Contabilidad de Costos de la Empresa El Palmar del Llano S.A establece los criterios a aplicar en la distribución de los gastos y costos?

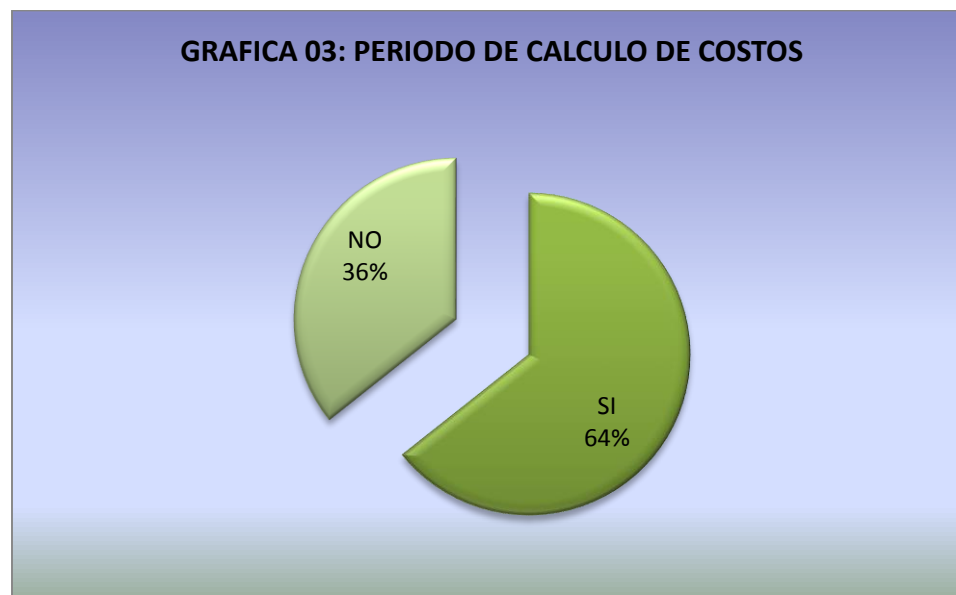


Fuente: Encuesta No.01 aplicada a EMPRESA EL PALMAR DEL LLANO S.A

El 57% de los empleados contestaron que no tienen establecidos por el área de Contabilidad los criterios de distribución de los gastos y costos; un 33% de los encuestados contestaron que si tienen lo suficientemente claro los conceptos y criterios sobre los costos y gastos. Por tanto se genera una consecuencia negativa en la clasificación de costos y gastos por parte de los empleados para la presentación de informes.

PREGUNTA 03.

¿La Empresa El Palmar del Llano S.A, tiene fechas o periodos estipulados en que deben ser calculados los costos?



Fuente: Encuesta No.01 aplicada a EMPRESA EL PALMAR DEL LLANO S.A

Realizada la encuesta al total de los empleados de la EMPRESA EL PALMAR DEL LLANO, el 64% de los contestaron que si tienen estipuladas los periodos en que deben ser calculados los costos; un 36% contestaron que no tienen conocimiento de los periodos en que se calculan los costos, lo cual confirma que generan informes incompletos e irreales, concluyendo que se debe comunicar a todos los empleados las fechas estipuladas para entregar la información que se requiere sobre los costos.

PREGUNTA 04.

¿La Empresa El Palmar del Llano S.A, tiene acuerdos de fechas para la presentación de los costos?



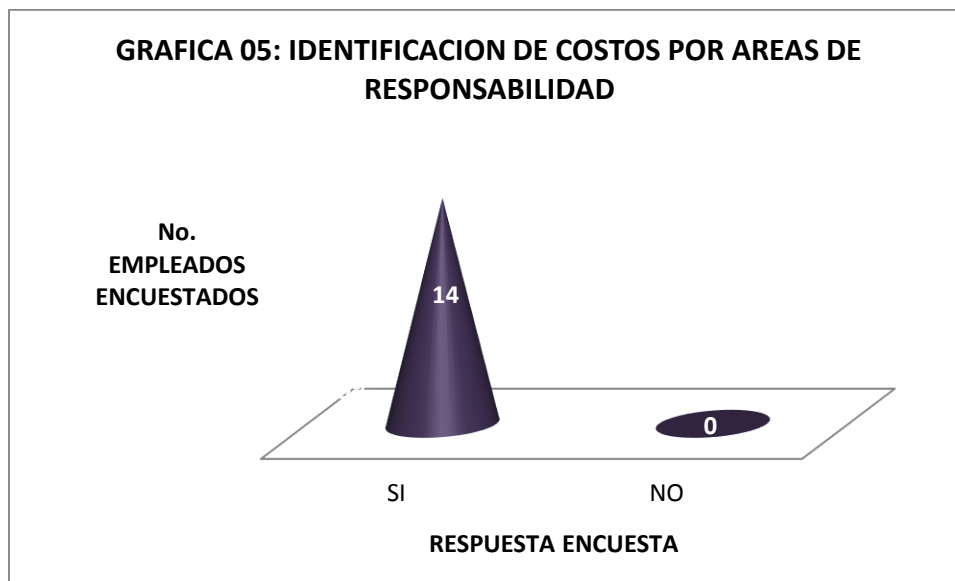
Fuente: Encuesta No.01 aplicada a EMPRESA EL PALMAR DEL LLANO S.A

Del 100% de los encuestados, el 36% de ellos contestaron que no tienen acuerdos de fechas para la presentación del informe de costos; un 67% si tiene clara las fechas de presentación de los costos.

Por lo tanto se puede comparar con los resultados de la pregunta anterior y es el mismo porcentaje de los empleados que no tienen claras las fechas estipuladas en los calculos y presentación de los costos, debido a la inasistencia de la reunión en que se cambiaron las fechas que actualmente aplican,, por lo tanto esta falta de comunicación esta perjudicando el calculo y presentación de informe de costos generados de manera negativa.

PREGUNTA 05

¿La Empresa El Palmar del Llano S.A, ha identificado los costos por áreas de responsabilidad?



Fuente: Encuesta No.01 aplicada a EMPRESA EL PALMAR DEL LLANO S.A

Despues de haber aplicado la encuesta a la totalidad de los empleados de la empresa EL PALMAR DEL LLANO S.A, que corresponden a 14 empleados, el 100% de los encuestados contestaron que si, es decir que tienen claro los costos por fincas o áreas de responsabilidad, facilitando identificar el aumento o disminución de los costos de acuerdo al área de responsabilidad y permite la toma de decisiones en cada uno de ellos.

PREGUNTA 06

¿Conoce usted el término de UGG?



Fuente: Encuesta No.01 aplicada a EMPRESA EL PALMAR DEL LLANO S.A

El 100% de los encuestados conoce el término de UGG, lo cual indica que llevan bien el peso y valor del ganado de acuerdo a la tarifa que la Unidad Gran Ganado aplica para cada caso.

PREGUNTA 07

¿Todas las áreas de la Empresa El Palmar del Llano S.A, llevan a cabo reportes de labores diarias?

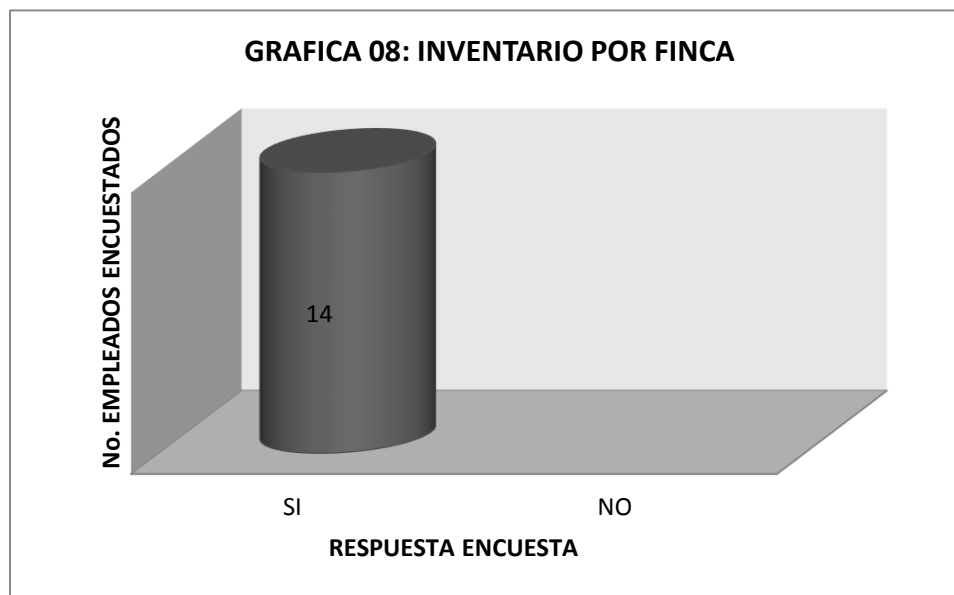


Fuente: Encuesta No.01 aplicada a EMPRESA EL PALMAR DEL LLANO S.A

De acuerdo con la totalidad de los empleados encuestados, el 50% responde de forma afirmativa, porque el desempeño laboral de estos requieren de informes diarios obligatorios explicando en el un paso a paso de sus actividades laborales y el control de cada una de ellas contribuyendo en la parte operativa y productiva de la empresa; el 50% restante contestaron negativamente porque sus funciones laborales son administrativas y no requieren de informe diario obligatorio.

PREGUNTA 08

¿La Empresa El Palmar del Llano S.A, tiene inventario por cada finca?

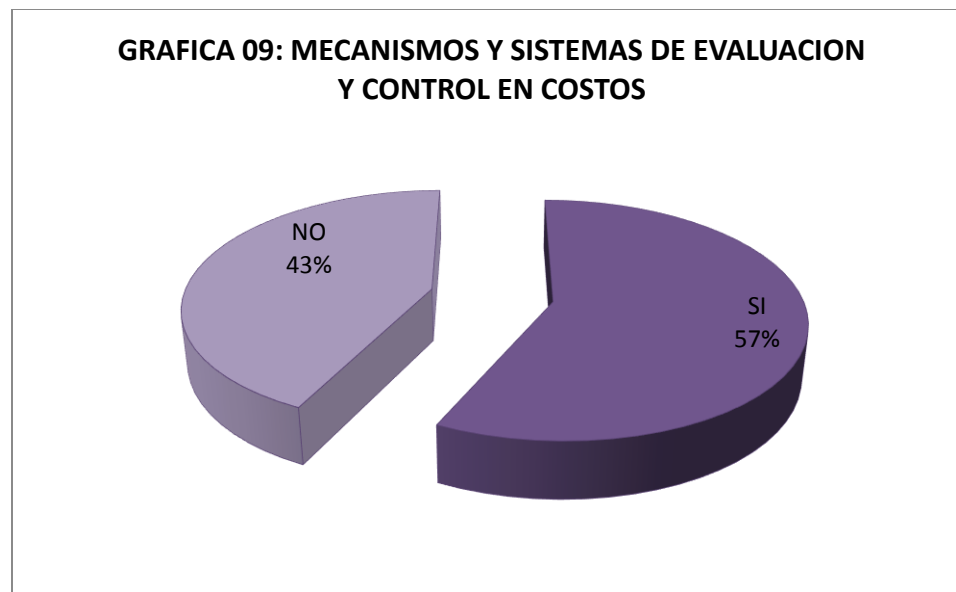


Fuente: Encuesta No.01 aplicada a EMPRESA EL PALMAR DEL LLANO S.A

El 100% de los empleados han respondido a esta pregunta afirmativamente, que llevan los inventarios de ganado por cada finca, favoreciendo el control que se debe tener de ingreso y salida de ganado.

PREGUNTA No. 9

¿Conoce si el Ente cuenta con mecanismos y sistemas de evaluación y control para la clasificación de los costos directos e indirectos?

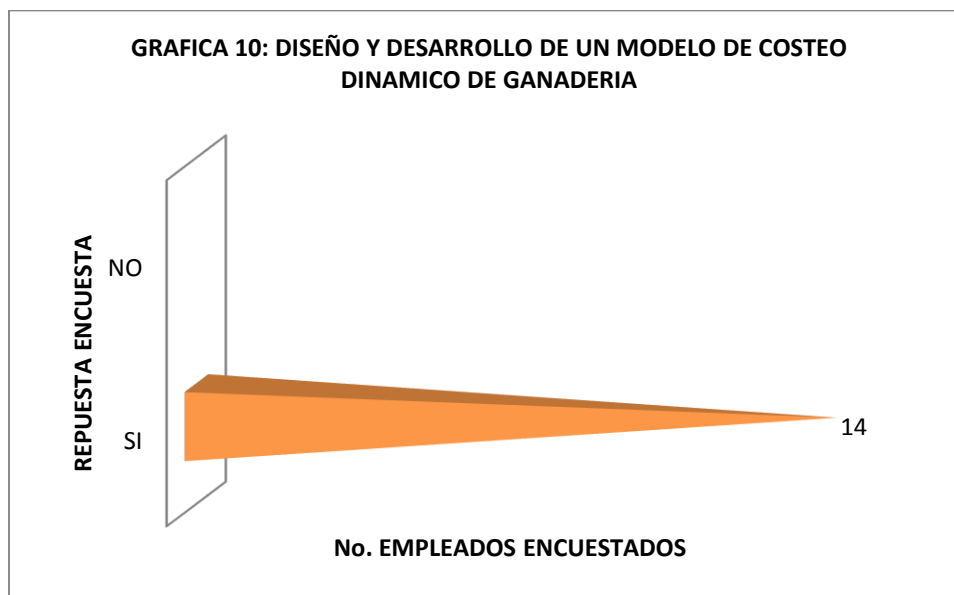


Fuente: Encuesta No.01 aplicada a EMPRESA EL PALMAR DEL LLANO S.A

El 57% de ellos afirman que conocen los mecanismos y sistemas de evaluación y control para la clasificación de los costos directos e indirectos y un 43% contesta de forma negativa, notándose la falta que hace el diseño y desarrollo de un modelo de costeo dinámico que permita medir y clasificar los costos directos e indirectos.

PREGUNTA No.10

¿Ustedes consideran necesario un modelo de costeo de ganadería?



Fuente: Encuesta No.01 aplicada a EMPRESA EL PALMAR DEL LLANO S.A

El 100% de los encuestados afirman y considera que requieren de un modelo de costeo dinámico y la capacitación para ejecutarlo, y de esta manera crear estándares de costo de producir por UGG.

Luego de realizar la capacitación a los directivos y empleados sobre el diseño de un modelo de costeo dinámico se realizó una evaluación la cual se plasmó en un informe que contiene las siguientes partes:

8.1.1 Actividades programadas

Se describe las diferentes actividades que se realizó para el diseño de un modelo de costeo dinámico, además él logró en cada una de estas fases, si hubo necesidad de modificar alguna fecha o actividad al momento de su ejecución.

8.1.2 Recursos necesarios al Diseño y Desarrollo

Se hizo un reconocimiento del estado actual de los costos de la compañía y solicitud de información a las diferentes áreas que intervienen en la ejecución de los costos de la empresa.

8.2 ELABORACION DEL NORMOGRAMA

A continuación se muestra el normograma que se elaboró para la empresa EL PALMAR DEL LLANO S.A., el cual le permite delimitar su ámbito de responsabilidad, debido a que tiene un panorama amplio sobre las vigencias de las normas que regulan sus actividades diarias:

TABLA 03: NORMOGRAMA DE EL PALMAR DEL LLANO S.A.

AREA	PROCESO	NORMAS	ARTICULO
CONTABILIDAD	Impuestos	Estatuto tributario	Todos
		Decreto 2649	
	Causación Informes de costos	Decreto 2650	Todos
		Decreto 2649	
TESORERIA	Financiera	Decreto 2649	Todos
RECURSO HUMANO	Talento Humano	Ley 190 de 1995	1,7,10,11 y 13
		Ley 443 de 1998	Todos
SISTEMAS	Sistemas de información	Ley del 87 de 1993 Ley 190 de 1995	3 y 4, 48, 49, 53
COMPRAS Y ALMACEN	Gestión de compras y manejo de inventarios.	Decreto 2649	Todos
FACTURACION	Facturación	Decreto 2650, Código de comercio Título II Ley 1607 de 2012.	Todos
GANADERIA	Operativo	Ley 89 de 1993	Todos
		Ley 190 de 1995	
		Ley 1375 de 2010	
		Decreto 3275 de 2005	
		Decreto 3149 de 2006	
		Ley 395 de 1997	

Fuente: El Palmar del Llano S.A. y Autoras.

8.3 RECONOCIMIENTO DE PROCESOS PARA CADA AREA DE TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN.

Realizada la encuesta con cada uno de los funcionarios de la organización se procedió a ejecutar un reconocimiento de actividades y responsabilidades por área, como se describe a continuación y de esta manera conocer a fondo las responsabilidades de cada área que intervienen en la administración y ejecución de los costos de la Empresa EL PALMAR DEL LLANO S.A.

CONTABILIDAD

CAUSACIÓN

- Recibe documentos fuentes
- Analiza y clasifica la información
- Se realiza la respectiva contabilización de servicios, provisiones, depreciaciones, revisión de impuestos en causaciones.
- Liquidación de Impuestos
- Revisión de documentos.
- Archiva documentos
- Cierre modulo contable (conciliación de CXP, Conciliación cta. De balance, Bancos y demás).
- Seguimiento, verificación de la ejecución de los costos de la empresa.
- Cierre e informe de costos.

TESORERIA

- Elaboración de Plan de pagos
- Elaboración de egresos
- Gestión financiera (créditos, depósitos, cartera etc.)

- Plan estratégico financiero
- Informes Junta
- Caja Menor
- Conciliación de CXC

RECURSO HUMANO

- Definir y documentar funciones, responsabilidades y perfiles para cada uno de los cargos.
- Evaluar las competencias del personal frente a los perfiles para identificar necesidades de formación.
- Seleccionar y contratar personal.
- Realizar Inducción al personal
- Realizar seguimiento a la eficacia del programa de formación del personal.
- Gestionar procesos disciplinarios
- Gestionar y/o realizar seguimiento a los procesos y/o requerimientos de las partes interesadas.
- Desarrollar programa de salud Ocupacional de acuerdo a la legislación vigente.
- Reportar e investigar episodios de accidentalidad o enfermedad laboral
- Administrar y liquidar nómina y pagos de seguridad social del personal teniendo en cuenta el cumplimiento de las normas legales vigentes
- Desvincular a los funcionarios

SISTEMAS

- Actualización de Software
- Backup y demás.

COMPRAS Y ALMACEN

- Depuración de requisiciones
- Se elabora la orden de compra
- Se recibe la factura y la mercancía

- Se revisa la mercancía con la orden de compra y los artículos recibidos:
- Si están bien se reciben, si no se realiza la respectiva devolución al proveedor.
- Hace el registro manual en la tarjeta de control de existencias.
- Entrega de productos de Almacén
- Conciliación módulo de Inventar

FACTURACIÓN

- Recibe orden de trabajo Guía de despacho y movilización de ganado
- Analiza y Clasifica la información
- Recepción de pesaje y edad de ganado vendido
- Liquidación de Factura
- Emite Factura de Venta

GANADERIA

- Levante y cría de ganado
- Determinar materiales e insumos
- Determinar recurso humano para la ejecución de las labores
- Determinar el área o lotes para la cría y levante de Ganado
- Rotación de potreros
- Mejoramiento genético
- Control y gestión de natalidad
- Inseminación y partos
- Control Sanitario
- Control de desarrollo y crecimiento de crías
- Selección y descarte de ganado
- Numeración y tatuada de ganado
- Suplementación
- Selección de los animales que se van a vender por condiciones corporales o pesaje.
- Elaboración de guías de movilización y papeletas de venta

8.4 INICIO DE ACTIVIDADES PARA LA ELABORACIÓN DE MODELO DE COSTEO DINAMICO PARA LA EMPRESA EL PALAMAR DEL LLANO S.A.

Acto seguido al realizar encuesta y de esta manera conocer el estado actual del proceso de costos en general y de las áreas que intervinieron en la administración, seguimiento y ejecución de los costos de la compañía realizándose en cada una de las actividades programadas para la ejecución de este proyectos tales como:

8.4.1 Se solicita al área de contabilidad la estructura de costos de la compañía x centros de costos

TABLA 04: CENTROS DE COSTOS OPERATIVOS Y DE APOYO

CODIGO	NOMBRE
0	VARIOS
30101	GANADERIA PALMERAS
30102	GANADERIA PALMITA
30103	GANADERIA PORVENIR
30104	GANADERIA CAMPIÑA
30105	GANADERIA PERU
30106	GANADERIA CEDRO
30107	GANADERIA LA RAYA
30110	GANADERIA SAN MARCOS
30111	GANADERIA CAMELIAS
30171	GANADERIA LA LOMA
30180	MEJORAMIENTO GENETICO
30193	COSTOS - GASTOS AMBIENTAL GANADERIA
39901	COSTOS Y GASTOS A DISTRIBUIR GANADERIA
39999	CANCELACION COSTOS PRODUCCION GANADERIA
60101	GERENCIA - JUNTA D. - REVISORIA F
60102	ADMINISTRACION OFICINA BOGOTA
60103	GESTION DE VENTAS
60104	GESTION DE LA INFORMACION - BOGOTÁ
60201	ADMINISTRACION ACACIAS
60221	SALUD OCUPACIONAL

60222	STOCK DE INVENTARIOS
60223	GESTION DE LA INFORMACION - LLANO
60224	GESTION AMBIENTAL
60225	ARRENDAMIENTOS
60301	IMPUESTOS ASUMIDOS
60302	DEPRECIACION PPYE
60303	DEPRECIACION INTANGIBLES
60304	AMORTIZACION DIFERIDOS
60305	PROVISIONES
60306	DIST. COSTEO
60401	GASTOS FINANCIEROS

Fuente: EMPRESA EL PALMAR DEL LLANO S.A

8.4.2 Consulta de Equivalencia de clasificación de Ganado en términos de UGG

IMAGEN N° 01: COSTOS EN TÉRMINOS DE UGG (UNIDAD GRAN GANADO)

CUADRO 7.7
EQUIVALENCIAS EN UNIDAD
"GRAN GANADO" SEGÚN TIPO DE ANIMAL

TIPO DE ANIMAL	EQUIVALENCIA UGG
Una vaca parida y su cría	1,0 UGG
Una vaca	0,8 UGG
Una novilla	0,7 UGG
Una ternera de desarrollo	0,6 UGG
Un ternero/a destete	0,5 UGG
Un toro	1,5 UGG
Un macho de desarrollo	0,6 UGG
Un novillo para engorde	0,8 UGG
Un novillo finalizado el engorde	1,0 UGG
Un caballo de vaquería u otro	1,5 UGG

Fuente: <http://abc.finkeros.com/unidad-de-gran-ganado-unidad-animal/>

8.4.3 Solicitud de inventario en cantidades y UGG al departamento de Ganadería:

Se creó la plantilla en Excel formulado donde se solicitó la colaboración del área de Ganadería diligenciar mes a mes para la entrega del inventario de ganado:

IMAGEN N° 02: INVENTARIO DE GANADO VIVO MES DICIEMBRE DE 2014**INVENTARIO AL 31 DE DICIEMBRE 2014**

FINCA	CAMELIAS	S/MARCOS	PORVENIR	PALMERAS	PERU	PALMITA	CEDRO	RAYA	CAMPIÑA	LOMA	SALINAS	TOTAL
Vacas Crias	265	49	513	198	6	180	21	1	36	1	77	1347
Vacas Horras	249	37	513	315	0	95	1	9	15	0	0	1234
Novilla Vientre	0	83	105	75	2	203	45	14	16	441	0	984
Novilla Levante	108	98	127	196	0	173	1	307	13	103	0	1126
Crias Hembras	141	19	265	107	4	99	9	0	19	0	33	696
Vacas de Descarte	60	29	37	40	0	0	0	0	29	1	0	196
Toros reproductores	14	5	50	27	1	25	1	0	6	17	14	160
calentadores	0	3	2	0	0	1	0	0	1	0	0	7
Toretas Levante	38	10	104	284	93	429	0	1	57	93	0	1109
Crias Machos	124	30	243	91	2	81	12	1	17	1	44	646
Novillos Ceba	101	0	0	324	97	106	0	0	300	180	0	1108
Equinos	59	8	27	25	2	31	4	3	10	13	0	182
TOTAL	1159	371	1986	1682	207	1423	94	336	519	850	168	8795
U.G.G	800	249	1284	1192	155	940	61	207	420	635	98,0	6041,5

Fuente: Las Autoras.

IMAGEN N° 03: INVENTARIO MORTALIDAD GANADO MES DE DICIEMBRE DE 2014**MORTALIDAD DE DICIEMBRE 2014 (MUERTES - DONACIONES- SACRIFICIOS- ROBOS)**

FINCA	CAMELIAS	S/MARCOS	PORVENIR	PALMERAS	PERU	PALMITA	CEDRO	RAYA	CAMPIÑA	LOMA	BARCELONA	TOTAL
Vacas Crias	0	0	0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0
Vacas Horras	0	0	0	1	0,0	0	0	0	0	0	0	1
Novilla Vientre	0	0	1	0	0,0	0	0	0	1	0	10	12
Novilla Levante	0	0	1	4	0,0	1	0	0	0	0	0	6
Crias Hembras	2	0	0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	2
Vacas de Descarte	0	0	0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0
Toros reproductores	0	0	0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0
calentadores	0	0	0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0
Toretas Levante	1	0	0	4	0,0	0	0	0	0	0	0	5
Crias Machos	0	0	0	2	0,0	0	0	0	0	0	0	2
Novillos Ceba	0	0	0	1	0,0	0	0	0	1	0	0	2
Equinos	0	0	0	0	0,0	0	0	0	0	0	10	10
TOTAL	3	0	2	12	0	1	0	0	2	0	20	40
U.G.G	0,6	0,0	1,3	6,5	0,0	0,6	0,0	0,0	1,6	0,0	22,0	32,6

Fuente: Las Autoras

IMAGEN N° 04: INVENTARIO NACIMIENTOY VENTAS DE GANADO MES DE DICIEMBRE DE 2014

NACIMIENTOS DE DICIEMBRE 2014

FINCA	CAMELIAS	S/MARCOS	PORVENIR	PALMERAS	PERU	PALMITA	CEDRO	RAYA	CAMPIÑA	LOMA	SALINAS	TOTAL
Crias Machos	10	4	19	21	0	5	3	0	2	0	0	64
Crias Hembras	12	2	27	24	2	10	3	0	3	0	0	83
TOTAL	22	6	46	45	2	15	6	0	5	0	0	147
U.G.G	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

VENTAS DE DICIEMBRE 2014

FINCA	CAMELIAS	S/MARCOS	PORVENIR	PALMERAS	PERU	PALMITA	CEDRO	RAYA	CAMPIÑA	LOMA	SALINAS	TOTAL
Vacas Crias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vacas Horras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Novilla Vientre	0	6	0	0	0	0	0	0	0	46	0	52
Novilla Levante	0	54	0	0	0	0	0	16	0	12	0	82
Crias Hembras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vacas de Descarte	21	0	0	0	0	0	0	0	28	0	0	49
Toros reproductores calentadores	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Toretas Levante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crias Machos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Novillos Ceba	0	0	0	14	0	14	0	0	28	14	0	70
Equinos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	21	60	5	14	0	14	0	16	56	72	0	258
U.G.G	16,8	36,6	7,5	12,6	0,0	12,6	0,0	9,6	47,6	52,0	0,0	195,3

Fuente: Las Autoras.

IMAGEN N° 05 RELACION DE TRASLADOS Y COMPRAS

TRASLADOS DE DICIEMBRE 2014

FINCA	CAMELIAS	S/MARCOS	PORVENIR	PALMERAS	PERU	PALMITA	CEDRO	RAYA	CAMPIÑA	LOMA	SALINAS	TOTAL
Vacas Crias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vacas Horras	0	0	0	0	0	-15	0	0	15	0	0	0
Novilla Vientre	0	-36	36	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Novilla Levante	0	-17	0	0	0	0	0	17	0	0	0	0
Crias Hembras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vacas de Descarte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Toros reproductores calentadores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Toretas Levante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crias Machos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Novillos Ceba	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Equinos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0	-53	36	0	0	-15	0	17	15	0	0	0
U.G.G	0,0	-35,4	25,2	0,0	0,0	-12,0	0,0	10,2	12,0	0,0	0,0	0,0

COMPRAS DE DICIEMBRE 2014

FINCA	CAMELIAS	S/MARCOS	PORVENIR	PALMERAS	PERU	PALMITA	CEDRO	RAYA	CAMPIÑA	LOMA	SALINAS	TOTAL
Vacas Crias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vacas Horras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Novilla Vientre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Novilla Levante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crias Hembras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vacas de Descarte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Toros reproductores calentadores	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3
Toretas Levante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crias Machos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Novillos Ceba	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Equinos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3
U.G.G	0,0	0,0	0,0	4,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,5

Fuente: Las Autoras.

8.4.4 Informes en Excel Query: nos permitió obtener la información en Excel de los movimientos de los módulos de Inventarios, Compras, Facturación y contable Año 2014 y 2015 por cuenta y centro de costo.

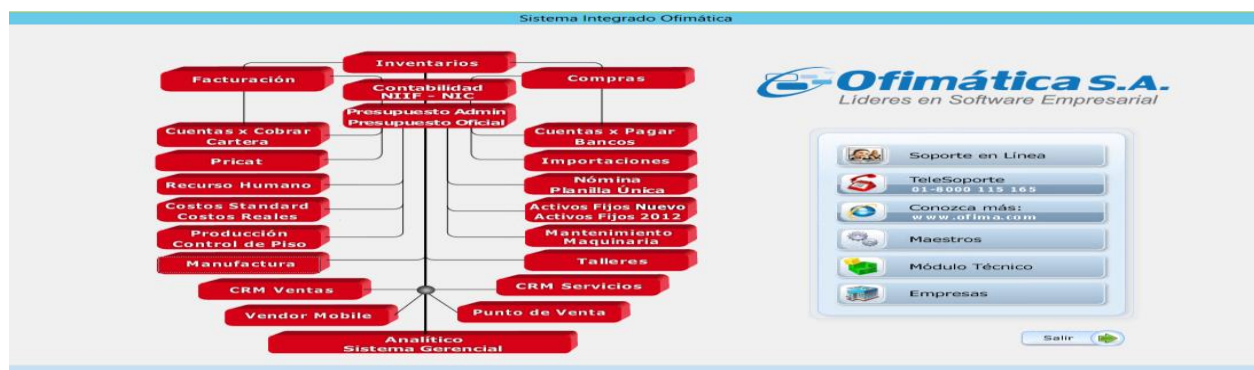
IMAGEN N° 06: MOVIMIENTOS MODULOS DE INVENTARIOS POR CUENTA Y CENTRO DE COSTOS

EMPRESA	COMPROBANTE	CTA AUXILIAR	CENTRO DE COSTO	DCTO	FECHA	TERCERO	CHEQUE o DCTO TERCERO	DESCRIPCION	DETALLE
ELPALMAR2013	20 - CAUSACIONES COMPR 730915	TRÁMITES Y LICEI	30103-GANADERIA PORVE	201401001	01/01/2014	899999069-7-INSTITUTO COLOMBIANC	67862	TRÁMITES Y LICENCIAS	GUIA MOVILIZACION
ELPALMAR2013	20 - CAUSACIONES COMPR 730850	TRANSPORTE, FLE	30103-GANADERIA PORVE	201401001	01/01/2014	17411096-LEZANO HERNANDEZ CARLO	20130245	TRANSPORTE, FLETES Y A SERVICIO	TRANSPORTE
ELPALMAR2013	20 - CAUSACIONES COMPR 730915	TRÁMITES Y LICEI	30102-GANADERIA PALMIT	201401001	01/01/2014	899999069-7-INSTITUTO COLOMBIANC	68086	TRÁMITES Y LICENCIAS	GUIZ MOVILIZACION
ELPALMAR2013	20 - CAUSACIONES COMPR 731015	MANO DE OBRA	39901-COSTOS Y GASTOS	201401001	01/01/2014	17315794-GUTIERREZ BRICEÑO GILBER	20130246	MANO DE OBRA	CARGUE 330 BTOS HARI
ELPALMAR2013	20 - CAUSACIONES COMPR 731015	MANO DE OBRA	39901-COSTOS Y GASTOS	201401001	01/01/2014	17315794-GUTIERREZ BRICEÑO GILBER	20130247	MANO DE OBRA	DESCARGUE 330 BTOS H
ELPALMAR2013	20 - CAUSACIONES COMPR 539540	AJUSTE A MILES	30103-GANADERIA PORVE	57529	01/01/2014	0-VARIOS	29404	AJUSTE A MILES DE PESCA	AJUSTE A MILES DE PESCA
ELPALMAR2013	18 - SALIDA DE INVENTARI	710103 - MELAZA	30101-GANADERIA PALME	201401	01/01/2014	900-TRASLADO DE INVENTARIOS	5001	MELAZA	GANADERIA FCA PALME
ELPALMAR2013	18 - SALIDA DE INVENTARI	710104 - DROGAS VETERI	30101-GANADERIA PALME	201401	01/01/2014	900-TRASLADO DE INVENTARIOS	5001	DROGAS VETERINARIAS	FARMACOS ENERO 2014
ELPALMAR2013	18 - SALIDA DE INVENTARI	710108 - INSUMOS VETERI	30101-GANADERIA PALME	201401	01/01/2014	900-TRASLADO DE INVENTARIOS	5001	INSUMOS VETERINARIO	GANADERIA FCA - CARLO
ELPALMAR2013	18 - SALIDA DE INVENTARI	710112 - OTROS SUPLEME	30101-GANADERIA PALME	201401	01/01/2014	900-TRASLADO DE INVENTARIOS	5001	OTROS SUPLEMENTOS	GANADERIA FCA PALME
ELPALMAR2013	18 - SALIDA DE INVENTARI	731580 - ELEMENTOS PAR	30102-GANADERIA PALME	201401	01/01/2014	900-TRASLADO DE INVENTARIOS	5001	ELEMENTOS PARA VAGU	GANADERIA FCA PALME
ELPALMAR2013	18 - SALIDA DE INVENTARI	710104 - DROGAS VETERI	30102-GANADERIA PALMIT	201401	01/01/2014	900-TRASLADO DE INVENTARIOS	5001	DROGAS VETERINARIAS	FARMACOS ENERO 2014
ELPALMAR2013	18 - SALIDA DE INVENTARI	710108 - INSUMOS VETERI	30102-GANADERIA PALMIT	201401	01/01/2014	900-TRASLADO DE INVENTARIOS	5001	INSUMOS VETERINARIO	GANADERIA FCA - CARLO
ELPALMAR2013	18 - SALIDA DE INVENTARI	731580 - ELEMENTOS PAR	30102-GANADERIA PALMIT	201401	01/01/2014	900-TRASLADO DE INVENTARIOS	5001	ELEMENTOS PARA VAGU	FARMACOS ENERO 2014
ELPALMAR2013	18 - SALIDA DE INVENTARI	710104 - DROGAS VETERI	30103-GANADERIA PORVE	201401	01/01/2014	900-TRASLADO DE INVENTARIOS	5001	DROGAS VETERINARIAS	GANADERIA FINGAS - CA
ELPALMAR2013	18 - SALIDA DE INVENTARI	710113 - HARINA DE PALM	30103-GANADERIA PORVE	201401	01/01/2014	900-TRASLADO DE INVENTARIOS	5001	HARINA DE PALMISTE	WILLIAM OCCORO 55 BU
ELPALMAR2013	18 - SALIDA DE INVENTARI	710108 - INSUMOS VETERI	30103-GANADERIA PORVE	201401	01/01/2014	900-TRASLADO DE INVENTARIOS	5001	INSUMOS VETERINARIO	GANADERIA FCA - CARLO
ELPALMAR2013	18 - SALIDA DE INVENTARI	710112 - OTROS SUPLEME	30103-GANADERIA PORVE	201401	01/01/2014	900-TRASLADO DE INVENTARIOS	5001	OTROS SUPLEMENTOS	WILLIAM OCCORO 55 BU
ELPALMAR2013	18 - SALIDA DE INVENTARI	731580 - ELEMENTOS PAR	30103-GANADERIA PORVE	201401	01/01/2014	900-TRASLADO DE INVENTARIOS	5001	ELEMENTOS PARA VAGU	GANADERIA FCA - CARLO
ELPALMAR2013	18 - SALIDA DE INVENTARI	710103 - MELAZA	30104-GANADERIA CAMP	201401	01/01/2014	900-TRASLADO DE INVENTARIOS	5001	MELAZA	CONSUMO SAL CRIA - CE
ELPALMAR2013	18 - SALIDA DE INVENTARI	710104 - DROGAS VETERI	30104-GANADERIA CAMP	201401	01/01/2014	900-TRASLADO DE INVENTARIOS	5001	DROGAS VETERINARIAS	GANADERIA FINGAS - CA
ELPALMAR2013	18 - SALIDA DE INVENTARI	710113 - HARINA DE PALM	30104-GANADERIA CAMP	201401	01/01/2014	900-TRASLADO DE INVENTARIOS	5001	HARINA DE PALMISTE	SALIDA SAL CRIA - SAL CE

Fuente: Empresa EL Palmar del Llano S.A.

8.4.5 Acceso a software contable de la empresa: con la opción de permiso de consultas por contabilidad para validar la información.

IMAGEN N° 07: SOFTWARE CONTABLE OFIMATICA



Fuente: Empresa EL Palmar del Llano S.A.

8.5 DEFINICION DE ACTIVIDADES Y PROCESOS IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO DE MODELO DE COSTEO DINAMICO EN EL PALMAR DEL LLANO S.A.

Se recolecto y se adquirió herramientas e información que permitieron llevar a cabo el diseño de un modelo de costeo dinámico, que le permiten a El Palmar del Llano S.A. un cierre de costos de forma oportuna y organizada.

8.5.1 Cronograma para cierre de costos:

Después de haber conocido las actividades y responsabilidades asignadas a cada área se realizó cronograma de actividades por área, responsable y fecha de entrega para el seguimiento y la creación de un indicador de cumplimiento de las tareas asignadas, que se recomendó tener en cuenta para cada cierre de costos mes a mes:

IMAGEN N° 08: CRONOGRAMA DE CIERRE DE COSTOS PARA EL PALMAR DEL LLANO S.A.:

EL PALMAR DEL LLANO S.A CRONOGRAMA DE CIERRE CONTABLE								
AREA	INFORME O ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	FECHA DE ENTREGA	HORA	CUMPLIMIENTO	ESTADO
Ganadería	Consumos de Productos							
	Inventario de Ganado							
Almacenes	Movimientos en el sistema							
Contabilidad- Compras y Almacén	Entrega de Facturas a Contabilidad							
	Integración y Conciliación del Módulo de Inventarios, Compras vs Contabilidad							
Recurso Humano	Conciliación Modulo Nomina vs Contabilidad Ctas. Estado de Resultado							
	Conciliación Modulo Nomina vs Contabilidad Ctas. Balance General							
Contabilidad	Causación de Ingresos, Gastos y Costos en su totalidad.							
	Facturación Total							
	Conciliación Modulo de Facturación							
	Provisión de ICA							
	Provisión de Renta							
	Conciliación módulos CXC, CXP vs CONTABILIDAD							
	Conciliación bancarias							
	Realizar y verificar conciliaciones de modulos vs contabilidad, Cierre de Costos, Estado de Resultados e Informe x UGG							
Registro de Amortizaciones, depreciaciones, diferidos y erradicaciones								
Tesorería	Entrega de Provisión de intereses y Conciliación deuda							
	Entrega extractos bancarios							
	Registro de ingresos y gastos bancarios							
	Registro de comprobantes de egresos y recibos de cajas							
	Integración módulos de CXP y CXC							
	Conciliación módulos CXC, CXP vs CONTABILIDAD							
Administración Bogota	Recepción y entrega de facturas a contabilidad							
Jefe Contabilidad	Sustentación de Informe a Gerencia							
	Envío de Informe para consolidación.							

Fuente: Las Autoras

8.5.2 Parametrización de distribución:

Con el fin de legalizar el proceso de distribución automático de los Ingresos, Gastos y costos de los centros de costos administrativos y generales a los centros de costos productivos de la empresa, se procedió a organizar con el apoyo del área de contabilidad y jefe del proceso operativo de Ganadería la parametrización de distribución de los siguientes centros de costos de apoyo:

IMAGEN N° 09: PARAMETRIZACIÓN DE DISTRIBUCIÓN POR CENTROS DE COSTOS

EL PALMAR DEL LLANO S.A.												
PARAMETROS DE DISTRIBUCION INGRESOS - GASTOS - COSTOS												
CENTROS DE COSTO <u>GANADERIA</u>			De acuerdo a UGG									
CENTRO DE COSTO	DETALLE	% Dist. De Acuerdo	30101- GANADERI A PALMERAS	30102- GANADERI A PALMITA	30103- GANADERI A PORVENIR	30104- GANADERI A CAMPIÑA	30105- GANADERI A PERU	30106- GANADERI A CEDRO	30107- GANADERI A LA RAYA	30110- GANADERI A SAN MARCOS	30111- GANADERI A CAMELIAS	30171- GANADERI A LA LOMA
30193	COSTOS - GASTOS AMBIENTAL GANADERIA	SALDO DE UGG EN CADA FINCA AL CIERRE DE CADA MES	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
39901	COSTOS Y GASTOS A DISTRIBUIR GANADERIA		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
60101	GERENCIA - JUNTA D. - REVISORIA F		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
60102	ADMINISTRACION OFICINA BOGOTA		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
60103	GESTION DE VENTAS		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
60104	GESTION DE LA INFORMACION - BOGOTÁ		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
60201	ADMINISTRACION ACACIAS		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
60223	GESTION DE LA INFORMACION - LLANO		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
60224	GESTION AMBIENTAL		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
60301	IMPUESTOS ASUMIDOS		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
60302	DEPRECIACION PPYE		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
60401	GASTOS FINANCIEROS		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: El Palmar del Llano S.A. y Autoras.

8.5.3 Desarrollo de Chek List para cierre de Costos:

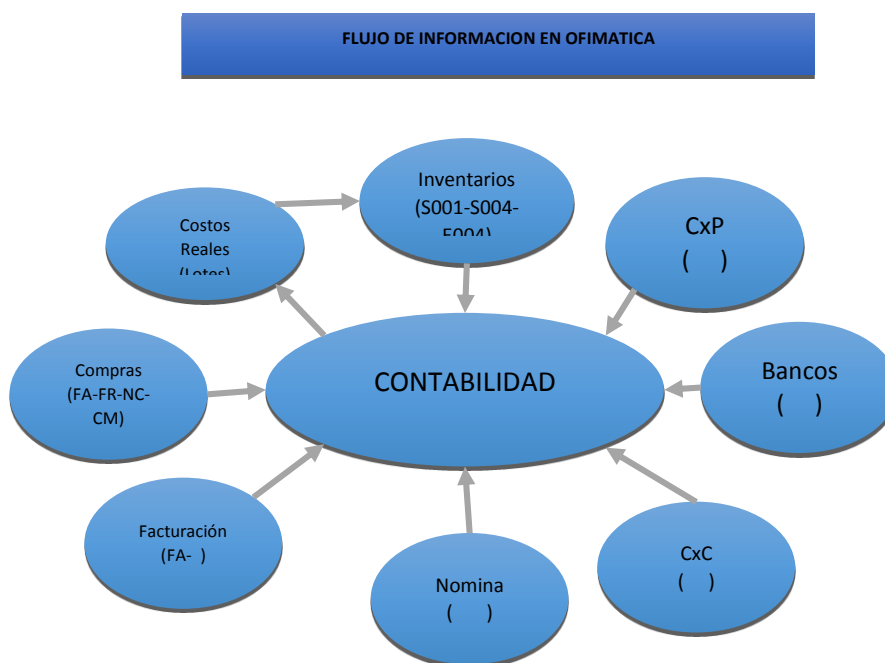
En compañía del área de contabilidad se realizó un chek List de actividades que se deben tener en cuenta para el cierre de costos mes a mes de la Empresa El Palmar del Llano S.A., sujeto a cambios de acuerdo a las necesidades de la compañía, además se realiza y se propone Matriz de conciliaciones de módulos vs Contabilidad que le permite a la compañía identificar fácilmente de que se realice este proceso, sus soportes, responsable y demás con el fin de garantizar la información de los estados financieros. Anexo plantilla en Excel

IMAGEN N°10: CHEK LIST PARA CIERRE DE COSTOS

CHEK LIST PARA TENER EN CUENTA AL REALIZAR CIERRE DE COSTOS DE EL PALMAR DEL LLANO S.A.				
ITEM	ACTIVIDAD A REALIZAR	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Verificar consecutivo de Guías de despacho de Ganado y respectiva facturación.			
2	Verificación Cierre y conciliación de Módulos como: Nomina, Facturación, Inventarios, Tesorería, Juego de inventario de ganado, Bancos, Contabilidad, Compras.			
3	Verificar Inventario de ganado por Cabezas y UGG			
4	Verificar que el centro de costo Administración no haya información en las cuentas de 7.			
5	Verificar que en el centro de costo 0 Varios no haya información			
6	Verificar los costos y gastos cargados a cada centro de costo			
7	Verificar los costos cargados a los centros de costos distribuibles.			
8	Verificar causación de Facturas Proveedores que este todo ingresado al sistema			
9	Verificar detalladamente Información Causada a los centros de costo productivos.			
10	Realizar y verificar proceso de distribución de Ingresos, Gastos y costos de la empresa.			
11	Realizar Costeo			
12	Realizar comprobante 16 Cancelación de costos de producción			
13	Realizar Informe de costos por UGG correspondientes al cierre con sus respectivos análisis.			

Fuente: El Palmar del Llano S.A. y Autoras.

IMAGEN No. 11 FLUJO DE LA INFORMACION OFIMATICA



8.6 DISEÑO DE MODELO DE COSTEO DINAMICO EN EXCEL

Se elaboró en plantilla Excel modelo de costeo dinámico para la empresa El Palmar del Llano S.A., para un total de 9 Hojas con suficiente información del mes de Noviembre 2014 a Diciembre 2015 para diseñar el modelo de costeo.

- **Nombre de Archivo:** Costeo de Ganado Diciembre 2014. Anexo 01.
- **Hoja Base Contabilidad:** Se procede a copiar Query de contabilidad, se selecciona fecha del mes de cierre y que solo nos muestre el movimiento de las cuentas del costo y de todos los centros de costos.

IMAGEN N° 12 BASE CONTABILIDAD

EMPRESA	COMPROBANTE	CTA AUXILIAR	CENTRO DE COSTO	DCTO	FECHA	TERCERO	CHEQUE O DCTO TERCERO	DESCRIPCIO	DETALLE
ELPALMAR2013	20 - CAUSACIONES COMPR 730505 - ARRENDAMIENTO	90102-GANADERIA PALMI	58183		01/12/2014	471420-0-QUINTIN NIMISICA JORGE AN	8305	ARRENDAMIENTO TERRE ARRENDAMIENTO DE PR	
ELPALMAR2013	20 - CAUSACIONES COMPR 730915 - TRAMITES Y LICES	30105-GANADERIA PERU	201412001		01/12/2014	89999069-7-INSTITUTO COLOMBIANCO	376588	TRAMITES Y LICENCIAS	GUIA DE MOVILIZACION
ELPALMAR2013	20 - CAUSACIONES COMPR 730893 - SERVICIOS DE CA	30106-GANADERIA CEDRO	201412001		01/12/2014	17418036-GUTIERREZ PEDRO PABLO	419	SERVICIOS DE CARGUE Y CARGUE 15 BULTOS DE H	

Fuente: Palmeras del Llano.

- **Hoja Base Facturación:** Se procede actualizar Query que nos trae la información del módulo de facturación con el fin de verificar cabezas de ganado o kilos facturados.

IMAGEN N°13 BASE DE FACTURACION

EMPRESA	ORIGEN	TIPDT	NIT	FECHA	NIT	PROVEEDOR	DCTOPROV	REQ, OC o s	nombre	Cantidad	Valor Unitario	Valor Tot
ELPALMAR2013	FAC	FA	7335	02/12/2014	900881564-9	TRESGEN SOCIEDAD POR ACCIONES SIMP			NOVILLAS 9 DE 2-3 AÑOS (7), 5 DE 3-4 AÑOS	-6.893,00	-8.550,33	-24.386
ELPALMAR2013	FAC	FA	7336	09/12/2014	900881564-9	TRESGEN SOCIEDAD POR ACCIONES SIMP			VACAS HORRAS 4 3-8 AÑOS (19), 10 +8AÑ	-6.398,00	-9.146,38	-20.000
ELPALMAR2013	FAC	FA	7333	05/12/2014	900771011-3	AGROPECUARIA BAMBUSA SAS			NOVILLAS 17 DE 18-24 MESES (18)	0,00	0,00	0,00

Fuente: Palmeras del Llano.

- **Hoja Inventario de Ganadería:** Se actualiza plantilla creada para el inventario que suministra el área de Ganadería, además se realiza un juego de inventarios de cantidades para validar la información suministrada.
- **Hoja Inventario Final:** La tabla de relación Inventario de ganado es formulada y trae los valores de la Hoja de inventario, en esta hoja se valida el inventario en cabezas de ganado y se verifican el inventario en UGG por centro de costo, además se realiza un resumen de UGG que corresponden a la mortalidad de cada mes.
- **IMAGEN N°14 HOJA INVENTARIO FINAL.**

RELACION INVENTARIO DE GANADO DICIEMBRE 2014.

FINCA	CAMELIAS	S/MARCOS	PORVENIR	PALMERAS	PERU	PALMITA	CEDRO	RAYA	CAMPIÑA	LOMA	SALINAS	TOTAL	TOTAL Q.	TOTAL U.G.G	% DE DISTRIBUCION	KILOS	U.G.G
Vacas Crias	265	49	513	198	6	180	21	1	36	1	77	1347	1347	1347	22%	450	1
Vacas Horras	249	37	513	315	0	95	1	9	15	0	0	1234	1234	987,2	16%	360	0,8
Novilla Vientre	0	83	105	75	2	203	45	14	16	441	0	984	984	688,8	11%	315	0,7
Novilla Levante	108	98	127	196	0	173	1	307	13	103	0	1126	1126	675,6	11%	270	0,6
Crias Hembras	141	19	285	107	4	99	9	0	19	0	33	696	696	0	0%	0	0
Vacas de Descarte	60	29	37	40	0	0	0	0	29	1	0	196	196	156,8	3%	360	0,8
Toros reproductores	14	5	50	27	1	25	1	0	6	17	14	160	160	240	4%	675	1,5
calentadores	0	3	2	0	0	1	0	0	1	0	0	7	7	10,5	0%	675	1,5
Toretas Levante	38	10	104	284	93	429	0	1	57	93	0	1109	1109	665,4	11%	270	0,6
Crias Machos	124	30	243	91	2	81	12	1	17	1	44	646	646	0	0%	0	0
Novillos Ceba	101	0	0	324	97	106	0	0	300	180	0	1108	1108	997,2	17%	405	0,9
Equinos	59	8	27	25	2	31	4	3	10	13	0	182	182	273	5%	675	1,5
TOTAL	1159	371	1986	1682	207	1423	94	336	519	850	168	8795	8795	6041,5	100%		
U.G.G	800,2	248,7	1283,6	1192,1	155	940,2	61,4	207,3	419,9	635,1	98	5943,5	5943,5	-98			
Vir Informe Ganaderia	800,2	248,7	1283,6	1192,1	155	940,2	61,4	207,3	419,9	635,1	98	6017,2	6017,2	0			
Validador	13,46%	4,18%	21,60%	20,06%	2,61%	15,82%	1,03%	3,49%	7,06%	10,69%							

MORTALIDAD (Perdi-Robo-Muerte)		ANIMALES	U.G.G
Nacimientos	22	6	46
Perdi-Robo-Muerte	3	0	2
Ventas	21	60	5
Donación	0	0	0
Compras	0	0	0
Trasl. llegada	0	-53	36
Trasl. salida	0	53	-36
Trasl. sacrificios	0	0	0

Fuente: Las Autoras.

- **Hoja Tablas:** En esta Hoja de cálculo se realizó tabla dinámica donde trae un resumen de los costos, Ingresos, cantidad de kilos facturados y se realiza cálculo de costo de venta de los kilos facturados y de las UGG dadas de baja por mortalidad.

MAGEN N°15 TABLAS

The screenshot shows an Excel spreadsheet titled 'COSTEO DE GANADO DICIEMBRE - Excel'. It contains two main tables: 'COSTO DE PRODUCCION' and 'FACTURACION'.

COSTO DE PRODUCCION

CENTRO DE COSTO	NETO
30101-GANADERIA PALMERAS	30.823.822
30102-GANADERIA PALMITA	35.356.768
30103-GANADERIA PORVENIR	34.938.154
30104-GANADERIA CAMPINA	16.480.248
30105-GANADERIA PERU	7.913.941
30106-GANADERIA CEDRO	3.446.419
30107-GANADERIA LA RAYA	6.549.759
30110-GANADERIA SAN MARCOS	15.562.514
30111-GANADERIA CAMELAS	21.045.950
30171-GANADERIA LA LOMA	18.335.351
30180-MEJORAMIENTO GENETICO	0.150.000
39901-COSTOS Y GASTOS A DISTRIBUIR GANADERIA	-0
60225-ARENDA MIENTOS	0
Total general	199.602.926

FACTURACION

Etiquetas de fila	Suma de Cant	% Cantidad	Suma de Valor Total
39901-COSTOS Y GASTOS A DISTRIBUIR GANADERIA	-102.519,00	100,00%	-422.004.759,80
Total general	-102.519,00	100,00%	-422.004.759,80

Fuente: Las Autoras.

- **Mapas de Distribución:** En esta hoja de forma formulada se realiza mapas de distribución de acuerdo a las UGG del saldo de inventario a 31 de Diciembre de 2015.

IMAGEN N°16 MAPAS DE DISTRIBUCCION

The screenshot shows an Excel spreadsheet titled 'COSTEO DE GANADO DICIEMBRE - Excel'. It contains a table with columns for 'codccc', 'porcenta', 'c.corrigel', and 'Suma de porcentaje'.

codccc	codccc	porcenta	c.corrigel	Suma de porcentaje
39901	30101	20,0800	30101	Etiquetas de fila
39901	30102	15,8200	30102	20,07
39901	30103	21,6000	30103	15,82
39901	30104	7,0600	30104	21,60
39901	30105	2,6100	30105	7,06
39901	30106	1,0300	30106	2,61
39901	30107	3,4900	30107	1,03
39901	30110	4,1800	30110	3,49
39901	30111	13,4600	30111	4,18
39901	30171	10,6900	30171	13,46
60101	30101	20,0800	30101	10,69
60101	30102	15,8200	30102	100,01
60101	30103	21,6000	30103	-0,02
60101	30104	7,0600	30104	Dato Simple
60101	30105	2,6100	30105	
60101	30106	1,0300	30106	
60101	30107	3,4900	30107	
60101	30110	4,1800	30110	
60101	30111	13,4600	30111	
60101	30171	10,6900	30171	
60101	30101	20,0800	30101	
60101	30102	15,8200	30102	
60101	30103	21,6000	30103	
60101	30104	7,0600	30104	
60101	30105	2,6100	30105	
60101	30106	1,0300	30106	
60101	30107	3,4900	30107	
60101	30110	4,1800	30110	
60101	30111	13,4600	30111	
60101	30171	10,6900	30171	
60101	30101	20,0800	30101	
60101	30102	15,8200	30102	
60101	30103	21,6000	30103	
60101	30104	7,0600	30104	
60101	30105	2,6100	30105	
60101	30106	1,0300	30106	
60101	30107	3,4900	30107	

Fuente: Las Autoras.

- **Kardex:** Esta herramienta ya estaba implementada en la empresa, se mejoró de forma tal, que se actualiza mediante fórmulas matemáticas por cantidad de ganado y UGG, además se adiciona análisis de variación de inventario.

IMAGEN N° 17 KARDEX

COSTEO DE GANADO DICIEMBRE 2014																
CATEGORIAS	SALDOS INICIALES			TOTAL	COSTOS DE PRODUCCION DEL PERIODO			COSTOS DE VENTAS			SALDOS FINALES			VARIACIONES		
	Q	U.G.G.	UNITARIO EN UGG		U.G.G.	UNITARIO EN UGG	U.G.G.	UNITARIO EN UGG	U.G.G.	UNITARIO EN UGG	TOTAL	Q	U.G.G.	TOTAL	Q	U.G.G.
Vacas Crías	1.343	1.343	\$ 1.099.695,61	\$ 1.476.891.205,52			\$ 44.508.044,21	102.519,00	1.347	\$ 1.100.383	\$ 1.482.216.511,82	4	4		\$ 5.325,34	
Vacas Hurras	1.234	987	\$ 1.099.695,61	\$ 1.085.619.507,14			\$ 32.615.742,57	14.670,00	1.234	\$ 1.100.383	\$ 1.385.298.545,26	0	0		\$ 6.790,00	
Novilla Vientre	1.128	790	\$ 1.099.695,61	\$ 868.319.654,41			\$ 22.757.013,29	117.189,00	984	\$ 1.100.383	\$ 757.944.122,73	144	101		\$ -110.375,58	
Novilla Levante	1.099	659	\$ 1.099.695,61	\$ 725.139.285,87			\$ 22.320.905,24		1.126	\$ 1.100.383	\$ 743.419.061,16	27	16		\$ 18.279,71	
Crías Hembras	691	0	\$ 0,00	\$ 0,00			\$ 0,00	260,42	696	\$ 0,00	\$ 0,00	5	0		\$ 0,00	
Vacas de Descarte	209	167	\$ 1.099.695,61	\$ 183.869.106,15			\$ 5.180.458,36		196	\$ 1.100.383	\$ 172.540.125,50	-13	-10		\$ -11.338,64	
Toros reproductores	162	248	\$ 1.099.695,61	\$ 267.226.033,46			\$ 7.929.272,91	258,00	160	\$ 1.100.383	\$ 264.092.028,81	-2	-3		\$ -3.134,64	
calentadores	10	15	\$ 1.099.695,61	\$ 16.495.434,16			\$ 346.905,69		7	\$ 1.100.383	\$ 11.554.026,26	-3	-5		\$ -4.941,44	
Toretes Levante	1.219	731	\$ 1.099.695,61	\$ 804.317.369,86			\$ 21.988.909,14		1.109	\$ 1.100.383	\$ 732.195.149,94	-110	-66		\$ -72.122,21	
Crías Machos	647	0	\$ 0,00	\$ 0,00			\$ 0,00		646	\$ 0,00	\$ 0,00	-1	0		\$ 0,00	
Novillos Cebsa	1.009	908	\$ 1.099.695,61	\$ 998.633.584,31			\$ 32.946.128,94		1.108	\$ 1.100.383	\$ 1.097.302.379,80	99	89		\$ 98.668,71	
Equinos	192	288	\$ 1.099.695,61	\$ 316.712.335,06			\$ 9.019.547,94		182	\$ 1.100.383	\$ 300.404.682,80	-10	-15		\$ -16.307,61	
TOTAL	8.943	6.192		6.743.223.517			199.602.926	260,42	294.859.809	8.795	6.042		6.647.966.634	-148	-90	-95.258.883
COSTO INVENTARIO X CABEZA				754.023					1.142.867		0		759.880			64
COSTO INVENTARIO X U.G.G.				1.099.696					1.132.247		0		1.100.383			1.09
COSTO INVENTARIO X KILO				2.444					2.516				2.465			
U.G.G. (UNIDAD GRAN GANADO) = 450 KILOS									206,90				-95.258.883			

Fuente: Las Autoras.

- **Comprobante:** Se crea plantilla formulada para el registro contable del costo de venta y valorizar inventario, mediante herramienta del software contable puede subir este comprobante desde un archivo en Excel.

IMAGEN N° 18 COMPROBANTE

COMPROBANTE	DCTO	FECHA	CUENTA	DEBITO	CREDITO	NIT	DCTO.REF	VR BASE	C.COSTOS	DETALLE
16	20140930	2014.12.31	61055502	36.911.257,86			0	0,00	39901	AJUSTE COSTO DE VENTA DE DICIEMBRE 2014. X 32,6 U.G.G MORTA
16	20140930	2014.12.31	61055501	257.948.551,06			0	0,00	39901	COSTO DE VENTA DE 258 CABEZAS, 195,3 UGG o 102519 KILOS DE DIC
16	20140930	2014.12.31	144505		36.911.257,86		900	0,00	0	AJUSTE COSTO DE VENTA DE DICIEMBRE 2014. X 32,6 U.G.G MORTA
16	20140930	2014.12.31	144505		257.948.551,06		900	0,00	0	COSTO DE VENTA DE 258 CABEZAS, 195,3 UGG o 102519 KILOS DE DIC
16	20140930	2014.12.31	144505	199.602.926,20			900	0,00	0	CANCELA COSTOS DE PRODUCCION DE GANADERIA DE DICIEMBRE 20
16	20140930	2014.12.31	759901		199.602.926,20		0	0,00	39999	CANCELA COSTOS DE PRODUCCION DE GANADERIA DE DICIEMBRE 20
				494.462.735,12	494.462.735,12					

Fuente: Las Autoras.

Saldos Contable: En esta hoja se debe dejar evidencia del saldo contable de inventario donde nos sirve para verificar con el saldo de kardex, la diferencia debe ser 0.

IMAGEN N° 19 SALDO CONTABLE

CONSULTAS DE SALDOS														
CODIGOCTA	NOMCUENTA	SALDOANT	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
144505	ESPECIES MAYORES	6.700.635.284	6.736.194.962	6.771.652.212	6.816.833.085	6.833.180.065	6.746.329.534	6.704.708.904	6.664.682.030	6.643.026.461	6.652.802.789	6.722.309.241	6.743.223.517	6.647.966.6

Fuente: El Palmar del Llano S.A.

8.7 DISEÑO DE INFORME DE COSTO X UGG

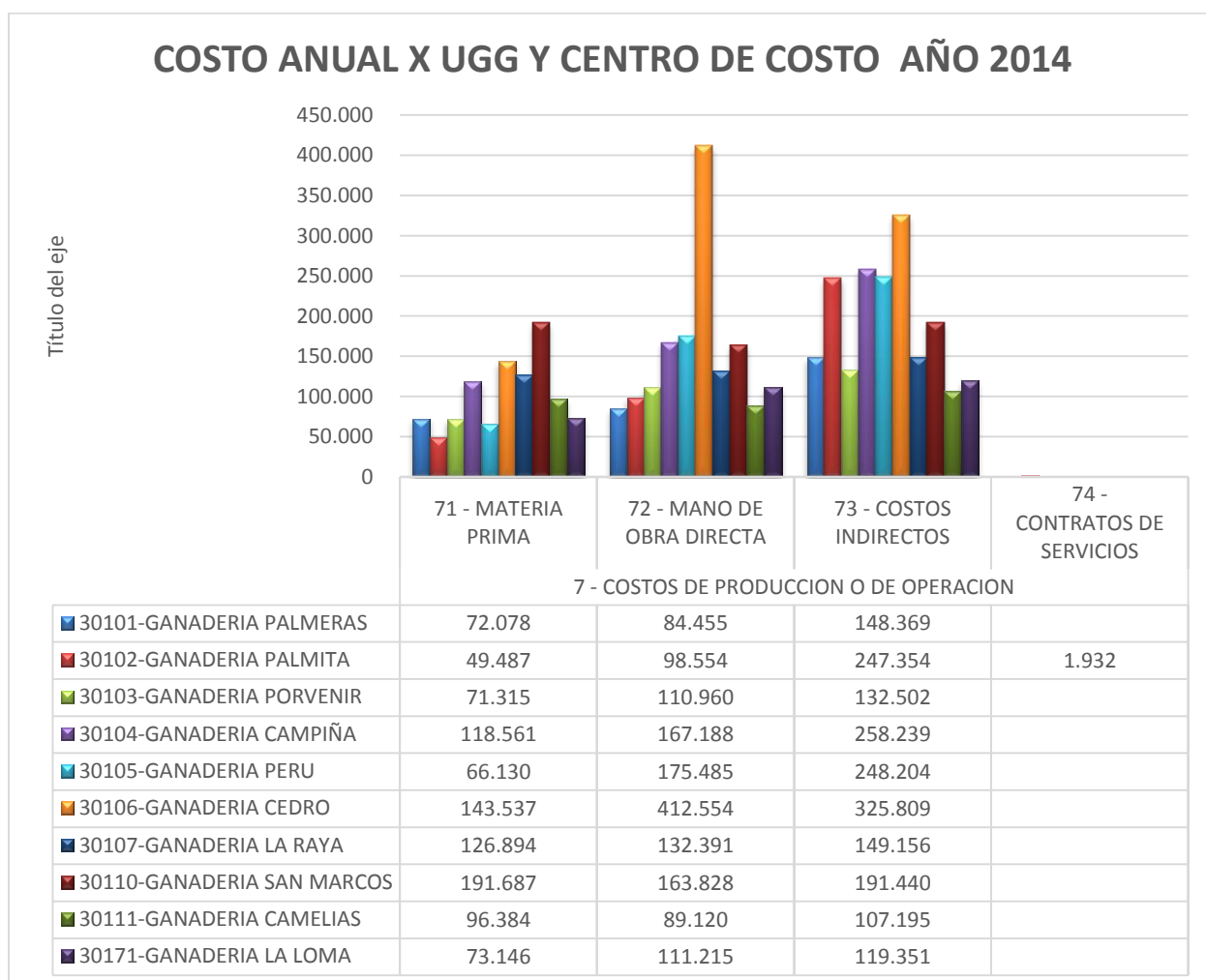
De acuerdo a la necesidad de crear una herramienta dinámica que permita conocer los costos x UGG, se diseñó un modelo de costeo dinámico en Excel que permitió analizar los costos x UGG por cta. contable y centros de costos. Anexó 02.

Donde se ejecuta Query contable con la cuentas del costo, se actualiza el inventario de UGG y mediante un BUSCAR a la base de contabilidad podemos calcular los costos x UGG, analizando mediante tablas dinámicas la información para el año 2014 y Enero 2015 de forma detallada.

9. ANALISIS DE DATOS

9.1 ANALISIS COSTOS A DIC 2014

GRAFICA N° 11 COSTOS X UGG AÑO 2014.



Fuente: Autoras.

IMAGEN N° 20 COTOS X UGG MES A MES AÑO 2014

COSTO X UGG (MES Y FINCA)												
Mes / Finca	30101- GANADERIA PALMERAS	30102- GANADERIA PALMITA	30103- GANADERIA PORVENIR	30104- GANADERIA CAMPIÑA	30105- GANADERIA PERU	30106- GANADERIA CEDRO	30107- GANADERIA LA RAYA	30110- GANADERIA SAN MARCOS	30111- GANADERIA CAMELIAS	30171- GANADERIA LA LOMA	Total general	% Var. Con Respn al mes ante.
Ene	18.684	28.621	15.432	87.676	32.605	69.726	18.450	21.085	16.746	17.431	23.973	
Feb	23.912	28.954	30.081	82.844	42.185	126.497	29.638	30.540	30.525	40.576	33.712	41%
Mar	35.399	34.280	26.829	50.380	112.239	72.144	28.027	25.888	23.811	22.370	32.699	-3%
Abr	45.126	33.058	24.941	40.231	23.094	57.533	46.673	29.100	22.150	20.380	31.561	-3%
May	27.508	36.477	26.279	31.294	31.430	44.527	73.982	35.452	23.642	22.981	29.488	-7%
Jun	19.778	33.838	26.146	33.962	62.496	168.335	33.504	30.235	18.708	29.918	28.239	-4%
Jul	21.420	30.713	38.090	31.414	22.239	52.035	32.418	32.566	25.232	25.120	29.106	3%
Ago	26.548	27.688	28.348	35.086	22.180	63.388	25.843	103.701	26.295	23.487	31.405	8%
Sep	22.285	35.504	30.513	52.148	37.632	51.079	27.221	71.204	29.367	26.782	32.588	4%
Oct	18.278	32.643	16.294	30.205	31.877	72.160	27.414	68.862	24.917	23.079	26.306	-19%
Nov	20.107	37.947	24.605	29.502	20.785	48.345	33.675	35.746	25.004	22.719	27.075	3%
Dic	25.857	37.606	27.219	39.248	51.058	56.131	31.596	62.575	26.301	28.870	32.044	18%
COSTO UGG ANUAL CON ULTIMO MES	313.127	383.756	310.129	550.832	454.033	724.867	334.093	154.964	974.314	235.259	362.128	
COSTO UGG ANUAL PROMEDIO MES	305.498	396.376	314.954	524.213	478.962	857.205	371.616	157.374	598.823	226.520	357.453	
COSTO UGG PROMEDIO MES	25.409	33.111	26.231	45.332	40.818	73.492	34.037	45.580	24.392	25.309	29.850	

Fuente: Autoras.

IMAGEN N°21 COSTOS TOTALES X FINCA Y MES

COSTOS TOTALES X FINCA Y MES												
CLASE	PRODUCCION O DE OPERACION											
COSTO TOTAL.	30101- GANADERIA PALMERAS	30102- GANADERIA PALMITA	30103- GANADERIA PORVENIR	30104- GANADERIA CAMPIÑA	30105- GANADERIA PERU	30106- GANADERIA CEDRO	30107- GANADERIA LA RAYA	30110- GANADERIA SAN MARCOS	30111- GANADERIA CAMELIAS	30171- GANADERIA LA LOMA	Total general	
Ene	20.771.926	29.012.452	20.129.657	31.569.026	3.974.281	2.227.750	4.943.044	10.252.683	14.553.598	10.590.241	148.024.658	
Feb	26.542.306	29.304.260	39.177.731	29.782.280	5.133.906	4.035.249	7.928.227	14.827.099	26.486.902	24.613.332	207.831.293	
Mar	38.772.950	30.186.850	35.328.541	24.117.003	16.487.909	3.600.009	5.871.661	13.182.078	21.634.786	13.453.542	202.635.328	
Abr	59.376.605	28.578.415	31.709.574	21.394.775	3.392.481	2.870.897	3.687.136	14.096.180	20.395.992	12.256.710	197.758.765	
May	35.477.210	30.214.086	33.981.919	15.759.487	4.560.537	2.489.061	8.019.690	16.871.553	19.681.844	13.820.947	180.876.335	
Jun	25.527.835	26.911.573	33.108.296	15.931.449	7.493.239	9.409.916	3.631.852	14.452.209	15.752.333	17.723.161	169.941.861	
Jul	27.740.624	26.443.783	47.628.152	12.939.222	3.974.138	2.919.173	4.019.858	15.276.680	20.158.165	16.455.879	177.555.673	
Ago	33.208.523	25.364.745	34.354.676	15.620.406	3.584.255	3.537.064	5.631.286	30.685.223	19.686.965	15.123.193	186.796.337	
Sep	28.014.277	32.624.550	38.269.267	19.727.498	5.607.215	2.875.771	5.985.981	20.378.674	22.650.615	17.084.154	193.218.002	
Oct	23.193.383	30.798.499	19.427.200	14.673.618	4.813.355	4.214.170	6.028.409	21.980.785	19.841.176	14.244.064	159.214.658	
Nov	23.829.103	36.011.792	30.028.418	13.299.342	3.439.896	2.881.358	6.960.555	11.345.840	20.423.601	14.553.533	162.773.438	
Dic	30.823.822	35.356.768	34.938.154	16.480.248	7.913.941	3.446.419	6.549.759	15.562.514	21.045.950	18.335.351	190.452.926	
Total general	373.278.564	360.807.774	398.081.586	231.294.352	70.375.153	44.506.837	69.257.457	198.911.518	242.311.926	188.254.106	2.177.079.272	

Fuente: Autoras.

IMAGEN N° 22 ANALISIS DE COSTOS X UGG DIC VS NOVIEMBRE 2015

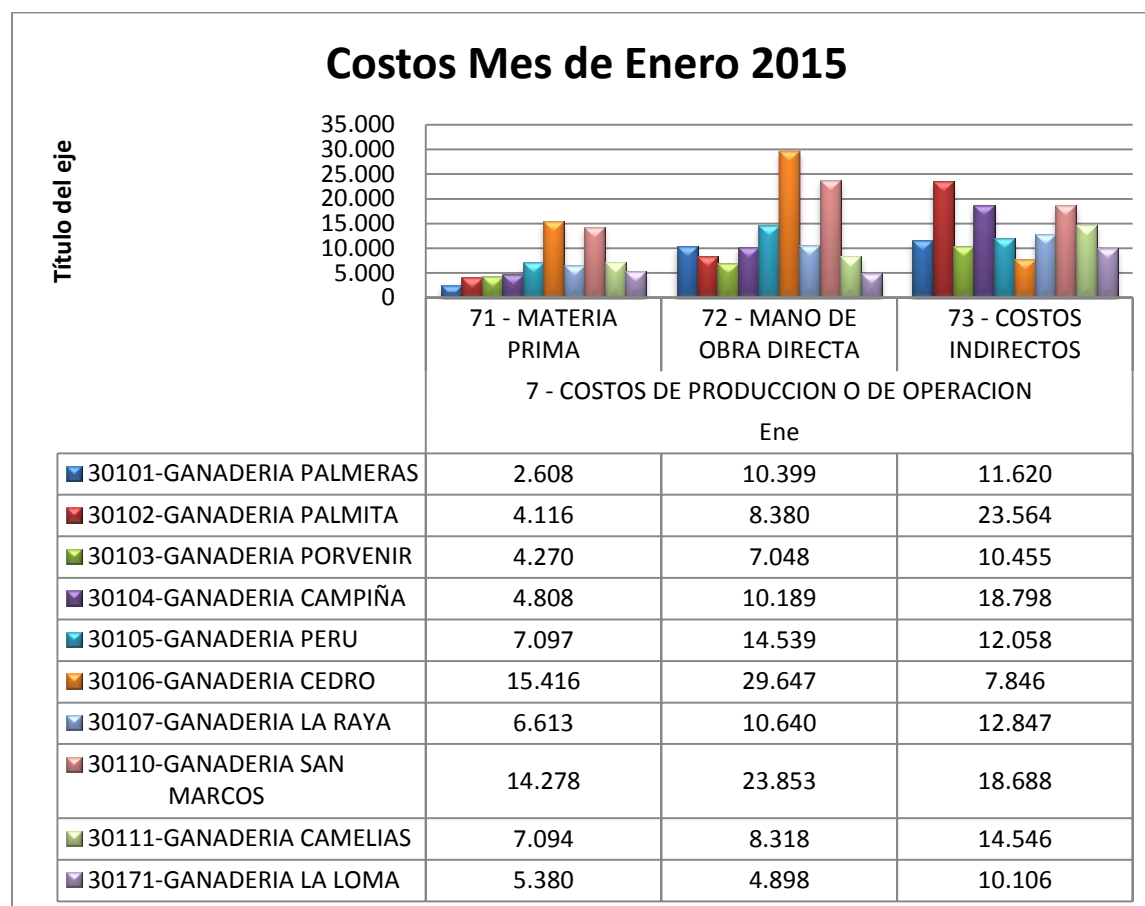
CENTRO DE COSTO	(Varios elementos)			Variacion en UGG	Variacion en TN			
CLASE	PRODUCCION O DE OPERACION	6012	5944	-68	-	31		
COSTO TOTAL.		COSTO X UGG		Variacion.				
Etiquetas de fila	Nov	Dic	Nov	Dic	Costo	XUGG	%	
71 - MATERIA PRIMA	37.920.929	55.797.387	6.308	9.388	17.876.457	3.080	49%	
7101 - MATERIA PRIMA	37.920.929	55.797.387	6.308	9.388	17.876.457	3.080	49%	
72 - MANO DE OBRA DIRECTA	55.227.049	68.491.896	9.186	11.524	13.264.847	2.338	25%	
7205 - MANO DE OBRA DIRECTA	55.227.049	68.491.896	9.186	11.524	13.264.847	2.338	25%	
73 - COSTOS INDIRECTOS	69.625.460	75.313.644	11.581	12.672	5.688.184	1.090	9%	
7303 - HONORARIOS		3.055.650	0	514	3.055.650	514	#DIV/0!	
7305 - ARRENDAMIENTOS	13.891.859	11.147.331	2.311	1.876	-2.744.528	-435	-19%	
7308 - SERVICIOS	21.803.194	18.807.953	3.627	3.164	-2.995.241	-462	-13%	
7309 - LEGALES	108.000	54.000	18	9	-54.000	-9	-49%	
7311 - ADECUACION E INSTALACION	5.182.552	3.683.188	862	620	-1.499.364	-242	-28%	
7315 - DIVERSOS	28.639.855	38.565.522	4.764	6.489	9.925.667	1.725	36%	
Total general	162.773.438	199.602.926	27.075	33.583	36.829.489	6.508	24%	

Fuente: Autoras.

Se puede deducir que el costo promedio de sostenimiento de una UGG mensual para el año 2014 en promedio fue de \$36.371 pesos y anual \$423.154 pesos.

9.2 ANALISIS COSTOS ENERO 2015 VS DICIEMBRE 2014

GRAFICA N°12 COSTOS X UGG ENERO 2015



Fuente: Autoras.

IMAGEN N° 23 COSTOS TOTALES X FINCA

COSTOS TOTALES X FINCA Y MES											
CLASE	PRODUCCION O DE OPERACION										
COSTO TOTAL.	30101- GANADERIA PALMERAS	30102- GANADERIA PALMITA	30103- GANADERIA PORVENIR	30104- GANADERIA CAMPIÑA	30105- GANADERIA PERU	30106- GANADERIA CEDRO	30107- GANADERIA LA RAYA	30110- GANADERIA SAN MARCOS	30111- GANADERIA CAMELIAS	30171- GANADERIA LA LOMA	Total general
Ene	29.978.301	32.645.149	27.334.890	17.259.085	5.215.872	3.407.340	7.224.024	11.693.341	23.436.460	12.900.869	171.095.331
Dic	30.823.822	35.356.768	34.938.154	16.480.248	7.913.941	3.446.419	6.549.759	15.562.514	21.045.950	18.335.351	190.452.926
Total general	60.802.123	68.001.917	62.273.045	33.739.333	13.129.814	6.853.759	13.773.783	27.255.855	44.482.410	31.236.219	361.548.257

Fuente: Autoras.

IMAGEN N°24 ANALISIS DE COSTOS X UGG ENE – 15 VS NOV -14.

CENTRO DE COSTO	(Varios elementos)			Variacion en UGG	Variacion en TN		
CLASE	PRODUCCION O DE OPERACION	5944	5969	25	11		
COSTO TOTAL.		COSTO X UGG		Variacion.			
Etiquetas de fila	Dic	Ene	Dic	Ene	Costo	XUGG	%
71 - MATERIA PRIMA	55.797.387	30.289.639	9.388	5.075	-25.507.748	-4.313	-46%
7101 - MATERIA PRIMA	55.797.387	30.289.639	9.388	5.075	-25.507.748	-4.313	-46%
72 - MANO DE OBRA DIRECTA	68.491.896	55.526.537	11.524	9.303	-12.965.359	-2.221	-19%
7205 - MANO DE OBRA DIRECTA	68.491.896	55.526.537	11.524	9.303	-12.965.359	-2.221	-19%
73 - COSTOS INDIRECTOS	75.313.644	85.279.156	12.672	14.287	9.965.512	1.616	13%
7303 - HONORARIOS	3.055.650	40.500	514	7	-3.015.150	-507	-99%
7305 - ARRENDAMIENTOS	11.147.331	11.147.331	1.876	1.868	0	-8	0%
7308 - SERVICIOS	18.807.953	17.024.347	3.164	2.852	-1.783.606	-312	-10%
7309 - LEGALES	54.000	246.000	9	41	192.000	32	354%
7311 - ADECUACION E INSTALACION	3.683.188	10.416.956	620	1.745	6.733.768	1.126	182%
7315 - DIVERSOS	38.565.522	46.404.022	6.489	7.774	7.838.500	1.286	20%
Total general	199.602.926	171.095.331	33.583	28.664	-28.507.595	-4.919	-15%

Fuente: Autoras.

Para el mes de Enero 2015 se evidencio una variación en el inventario Dic vs Ene de 25 UGG y 64 cabezas de ganado equivalente a -\$46.5 millones con un saldo de 5969 UGG a 31 de Enero 2015, a pesar de este aumento en UGG los costos de producción presentaron una disminución del 15% por UGG \$4.919 Pesos.

Presentando una utilidad antes de impuesto de \$2.882 pesos por UGG para Ene 15.

Costo promedio UGG Dic \$33.583 pesos

Costo promedio UGG Ene \$28.664 pesos

Del 100% de la variación disminución costo por UGG corresponde:

- **-46% -\$4.313 pesos costo por UGG corresponde a 71 Materia Prima:** Esta variación se debe a la disminución del consumo de Sal, Drogas Veterinarias, Mejoramiento Genético y fungicidas y herbicidas.

- **-19% -\$2.221 pesos costo por UGG corresponde a 72 Mano de Obra:** Esta variación corresponde a la disminución del costo en Dotación Personal, Bonificación (bonos navideños entregados en Dic.), prestaciones sociales (ajustes realizados en Dic-14.) y reclasificación del costo al gasto de personal reubicado.

- **13% \$1.616 pesos costo por UGG corresponde a 73 Costos Indirectos:** Esta variación corresponde al aumento de la cta. 7311 Adecuación Instalaciones reparaciones de cercas en todos las fincas y 7315 Diversos que corresponde a la instalación de 16 bebederos x 1000 litros en las fincas Palmeras-Raya-Camelias-San Marcos-La Loma.

Por centro de costo para el mes de Enero 2015 Ganadería La loma es la más económica con un costo de producir por UGG de \$20.884 pesos pues disminuyeron los costos significativamente vs dic y prácticamente con las mismas UUG vs Dic.

10. CONCLUSIONES

- En la empresa EL PALMAR DEL LLANO S.A. conlleva gran trabajo en los últimos años debido al crecimiento y tecnologías para aplicar en la ganadería, esto da paso a la generación de empleos para que se desarrolle mejor su productividad y se concentre más en la eficiencia y el buen funcionamiento, para ofrecer mejores estándares de calidad a sus clientes.
- La fundamentación realizada en el diseño del modelo de costeo dinámico es en conformidad a la información contenida en el marco teórico y en las teorías generales acerca de costeo facilitando la concordancia del proceso deseado y el flujo de la información para la obtención de los costos en la forma que inicialmente fue propuesta.
- La base de datos que se utilizó para crear la estructura de costos fue clara, precisa y comprensible, con el fin de que los usuarios de la misma pudiesen manipular de forma dinámica.
- Este modelo de costeo mejora la eficiencia, rapidez del proceso de costeo y en cuanto al análisis de la información y comprensión de los misma.

- El modelo de costeo diseñado mejora la eficacia de la empresa en cuanto a que los tiempos de cálculo de costos son menores en comparación a métodos menos dinámicos y no formulados y más exactos en cuanto a los resultados generados, ya que me permite identificar posibles diferencias de acuerdo a los validadores fijados.
- La estructura diseñada tuvo un impacto positivo en la situación de la empresa ya que la misma puede medir, evaluar y optimizar los costos en las metas propuestas.
- Se logró mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa en las decisiones que toma, al otorgarle parámetros de medición y optimización de costos, así mismo entregarle una herramienta dinámica que se ajusta a las mediciones necesarias y que se modifica a las necesidades de la empresa.
- Se pudo diseñar una herramienta sistemática, que ofrece periódicamente información precisa y oportuna acerca de los tres elementos del costo en la cría y levante de Ganado, además le permite a los líderes de la empresa tomar decisiones fundamentadas y ejercer un mayor control sobre sus costos operativos, buscando minimizarlos y optimizar sus recursos.
- El análisis del estado de la organización, en su entorno de análisis de costos x UGG existente en la organización, lo cual permite revisar de forma ordenada cada uno de los elementos de la aplicación.

- A través de la encuesta aplicada a los empleados se llegó a la conclusión muy impresionante de acuerdo a las preguntas que se les ha hecho la mayoría de los empleados comparten la misma opinión respecto al costeo mes a mes y análisis de los costos x UGG.
- Se cumplieron a satisfacción de la empresa El Palmar del Llano S.A. los objetivos propuestos diseñando y desarrollando modelo de costeo dinámico por UGG y elaboración de informe de costos x UGG para sus respectivos análisis, de una forma muy dinámica.
- La función de cada empleado es fundamental para el seguimiento, revisión, ejecución, interpretación y análisis de los costos desde el gerente general de contabilidad hasta el Almacenista, y de esta manera contagiar a los empleados sobre autocontrol, aprovechamiento al máximo de los recursos y herramientas que nos suministra la compañía.
- La realización de este trabajo fue una experiencia muy enriquecedora para la vida profesional, ya que es en la práctica donde se pueden palpar concretamente todas las variables que giran en torno a un proceso productivo, y como los conocimientos adquiridos de las diversas áreas que componen una organización tienen aplicabilidad.
- La contabilidad de costos es de gran utilidad en el apoyo a la estructura financiera de una empresa agrícola y en la evaluación continua de la rentabilidad de su actividad.

11. RECOMENDACIONES

- Se sugiere manejar una matriz donde se genere el control de las conciliaciones que se están efectuando en el momento y se verifique si las conciliaciones actuales son las suficientes con el fin de garantizar la información de los estados financieros, para lo cual se realiza entrega de un modelo con el fin de que se analice si aplica para el proceso y realice las reformas correspondientes de acuerdo a las necesidades que identifique el proceso y se procede a Actualizar.
- Se debe evaluar la posibilidad de crear los mapas de procesos en SGC referentes al flujo de información en el sistema ofimática de acuerdo a los documentos que se originen en los diferentes módulos y como estos afectan a otros, con el fin de que esta información esté disponible para cualquier consulta o análisis de la organización.
- Se recomienda implementar en el proceso procedimiento e instructivos necesarios que faciliten el proceso de costeo de la compañía.
- Es importante que se realice revisiones periódicas junto con el Jefe de Ganadería de los costos cargados y de la ejecución de los mismos.
- Durante el diseño de la base de datos es importante lograr que la misma se desarrolle de manera dinámica para el usuario ya que de lo contrario la misma caerá en cortos periodos de tiempos en obsolescencia y perderá la funcionalidad.
- Al evaluar resultados es importante tener en cuenta la información de la empresa y los presupuestos de la misma, pues no es la finalidad de este tipo de estudio entregar resultados desfavorables si no por el contrario ayudar a que la empresa o el ente de análisis de

optimización de costos, cuales son la mejores alternativas para el mejoramiento de la empresa.

- Recomendamos implementar Modelo de costeo diseñado para la empresa y que de esta forma les permita parametriza los costos de levante y cría de ganado en UGG.

12. ANEXOS

- RAE (Resumen analítico Especializado).

CD que contiene los siguientes archivos en Excel:

- Modelo de costeo mes de Diciembre 2014.
- Modelo de Costeo mes de Enero 2015.
- Informe Análisis de costos x UGG año 2014
- Informe Análisis de costos x UGG año 2015.
- Formatos y Herramientas para el diseño y desarrollo de Modelo de costeo dinámico.
- Propuesta de Matriz conciliación módulos.

13. BIBLIOGRAFIA

Alcaldía de Acacias Meta página web <http://acacias-meta.gov.co>

DANE (2005). *Datos y Estadísticas*.

Gonzales.G.C. y Serpa.C.H. (2013). *Generalidades de la contabilidad y Sistemas de Costos*.

Gerencie. Recuperado de <http://www.gerencie.com/generalidades-de-la-contabilidad-y-sistemas-de-costos.html>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. NTC 1486. Documentación. Presentación de tesis, trabajos escritos y otros trabajos de investigación. Sexta actualización. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2009. 36 p.

Lara.M.E. (2011) *Fundamentos de Investigación un enfoque por competencias*, México: Alfaomega Grupo Editor.

Neuner, John . *Contabilidad de Costos*. México, D.F. Editorial Limusa S.A. Grupo Noriega Editores, 2000. 3-5 p.

Polimeni, Ralph y otros. *Contabilidad de Costos: Conceptos y Aplicaciones para la toma de Decisiones Gerenciales*. Bogotá. Edit. Mc. Graw Hill Interamericana S.A., 1994. 2 p

Porter.M.E.-(2008)

Rojas.M.R. (2007). *Sistemas de Costos un proceso para su implementación*, Manizales: Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

Torres. S.A. (1996). *Contabilidad de costos Análisis para la Toma de Decisiones*, México: Mc Graw Hill.