

## Gestión de costos y viabilidad empresarial en panaderías locales

**Fabián Eduardo Barcía Villamar<sup>1</sup>**

Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador  
fabian.barcia@unesum.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0003-2261-0988>

**José David Cornejo Rengifo<sup>2</sup>**

Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador  
cornejo-jose0346@unesum.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0002-7501-9721>

<b>Cómo citar:</b> Gestión de costos y viabilidad empresarial en panaderías locales. (2026). <i>Visión Académica</i> , 4(2), 190-203. <a href="https://doi.org/10.70577/nbpzc472">https://doi.org/10.70577/nbpzc472</a>	Fecha de recepción: 2026-04-22  Fecha de aceptación: 2026-05-18  Fecha de publicación: 2026-06-25
--	---

### Resumen

Las panaderías locales enfrentan dificultades para determinar sus costos reales, fijar precios adecuados y mantener su estabilidad financiera. El estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre la gestión de costos y la viabilidad empresarial durante 2021-2023. Se aplicó un enfoque cuantitativo, descriptivo, correlacional y explicativo, con diseño no experimental y revisión de información oficial de organismos nacionales e internacionales. Los datos se procesaron mediante estadística descriptiva, análisis de componentes principales y regresión logística binaria. Los resultados mostraron que 2022 concentró la mayor presión económica: la inflación del productor alcanzó 6,14%, el precio internacional del trigo aumentó 36,42% y los costos crecieron con mayor rapidez que los precios al consumidor. Aunque el sector registró mayores ingresos, utilidad y rentabilidad, también presentó incremento del endeudamiento y reducción del crédito. El análisis de componentes explicó 83,06% de la variabilidad, mientras que el modelo logístico alcanzó 82,61% de exactitud y evidenció que la presión sostenida de los precios incrementó el riesgo de reducción de los márgenes. Se determinó que el control de costos, inventarios, desperdicios, recetas y punto de equilibrio fortalece la permanencia empresarial.

**Palabras clave:** Gestión de costos, viabilidad empresarial, panaderías locales, rentabilidad, punto de equilibrio.

### Cost management and business viability in local bakeries

### Abstract

Local bakeries face difficulties in determining actual costs, setting appropriate prices, and maintaining financial stability. This study aimed to analyze the relationship between cost

management and business viability during 2021-2023. A quantitative, descriptive, correlational, and explanatory approach was applied, using a non-experimental design and official information from national and international organizations. Data were processed through descriptive statistics, principal component analysis, and binary logistic regression. Results showed that 2022 concentrated the greatest economic pressure: producer inflation reached 6.14%, the international price of wheat increased by 36.42%, and production costs rose faster than consumer prices. Although the sector reported higher revenues, profits, and profitability, it also experienced increased indebtedness and reduced access to credit. Principal component analysis explained 83.06% of the total variability, while the logistic model achieved 82.61% accuracy and showed that sustained price pressure increased the risk of shrinking business margins. It was determined that controlling costs, inventories, waste, recipes, and the break-even point strengthens the long-term viability of local bakeries.

**Keywords:** cost management, business viability, local bakeries, profitability, break-even point.

### Introducción

Las panaderías locales generan empleo, abastecen productos de consumo cotidiano y dinamizan la economía; sin embargo, su permanencia depende de una administración eficiente y de información confiable. En negocios que suelen operar mediante procedimientos empíricos, la gestión de costos resulta fundamental para mejorar las decisiones y sostener la viabilidad empresarial (Vergara et al., 2023).

La gestión de costos permite identificar, clasificar, registrar, asignar y controlar los recursos utilizados en la producción. También facilita la fijación de precios, la planificación y el análisis de rentabilidad. La ausencia de procedimientos adecuados puede reducir los márgenes de utilidad y comprometer la continuidad de las microempresas (Jiménez y Narváez, 2021). Por ello, las pequeñas empresas manufactureras requieren sistemas que proporcionen información precisa sobre sus recursos productivos (Mendoza y Campos, 2021).

En las panaderías, el costo de producción debe incluir materias primas directas, como harina, levadura, azúcar y grasas, así como costos indirectos relacionados con energía, mantenimiento, depreciación, arrendamiento y servicios básicos. La omisión o distribución inadecuada de estos componentes distorsiona el costo unitario y puede generar precios insuficientes para cubrir los recursos empleados.

El costeo basado en actividades permite reconocer con mayor precisión el consumo de recursos en cada fase productiva, mientras que el análisis costo-volumen-utilidad facilita el cálculo del punto de equilibrio y la proyección de beneficios (Buri, 2021). Estas herramientas ayudan a identificar las actividades que generan mayores gastos y requieren ajustes.

Una dificultad frecuente es la fijación de precios basada únicamente en la experiencia del propietario o en los valores de la competencia. Estas prácticas no garantizan la recuperación de los costos directos, indirectos y administrativos. La contabilidad de costos aporta información para decidir sobre precios, compras, productos y rentabilidad, aunque muchas pequeñas empresas destinan recursos limitados a la generación de información contable (Casanova et al., 2023).

El control de materias primas, desperdicios, inventarios, tiempos de producción y mano de obra

también determina el costo real. La falta de recetas estandarizadas y registros de consumo puede generar diferencias entre los recursos planificados y utilizados. En consecuencia, la gestión de costos debe articularse con las compras, los inventarios y la evaluación del rendimiento productivo (Mendoza y Campos, 2021).

La viabilidad empresarial exige ingresos suficientes para cubrir obligaciones, mantener liquidez, adquirir insumos, reponer equipos y responder a las variaciones del mercado. La administración eficiente de los recursos fortalece la competitividad (Tobón et al., 2022), mientras que la calidad de la información financiera favorece decisiones acertadas y el desarrollo empresarial (Tobón et al., 2023).

La gestión de costos permite controlar desperdicios, calcular márgenes de contribución, determinar el punto de equilibrio, evaluar productos y seleccionar proveedores. En el sector panificador, estos modelos deben integrar los procesos internos y las relaciones de la cadena de suministro (Vergara et al., 2023). No obstante, numerosas panaderías mantienen registros limitados a compras y ventas, lo que dificulta conocer la rentabilidad y el desempeño económico (Buri, 2021; Casanova et al., 2023; Jiménez y Narváez, 2021).

En este contexto, la investigación busca analizar la relación entre la gestión de costos y la viabilidad empresarial de las panaderías locales, considerando el registro y control de los recursos, los costos de producción, la fijación de precios y los indicadores financieros. Sus resultados contribuirán a fortalecer la eficiencia operativa, mejorar la rentabilidad y favorecer la permanencia de estas unidades productivas en el mercado.

### **Gestión de costos en las panaderías locales**

La gestión de costos comprende los procedimientos utilizados para identificar, clasificar, medir, asignar y controlar los recursos consumidos durante la producción. Su finalidad no se limita al registro contable, sino que proporciona información para planificar, establecer precios, controlar desviaciones y evaluar la rentabilidad. En las pequeñas empresas, su importancia aumenta porque los propietarios suelen concentrar las funciones administrativas, productivas y comerciales, lo que puede dificultar la separación entre los recursos empresariales y los gastos personales.

La contabilidad de costos permite conocer el valor de los materiales, la mano de obra y los costos indirectos empleados en cada producto. Su articulación con los sistemas de control facilita la detección de desperdicios, desviaciones e ineficiencias que afectan los resultados empresariales. Merino et al. (2021) sostienen que la contabilidad de costos y los mecanismos de control se relacionan directamente con la rentabilidad, debido a que proporcionan información para mejorar el uso de los recursos.

En las panaderías, los costos directos incluyen ingredientes como harina, levadura, azúcar, grasas, huevos y materiales de empaque, además de la mano de obra relacionada con la preparación, amasado, horneado y decoración. Los costos indirectos comprenden energía, gas, agua, mantenimiento, depreciación de equipos, arrendamiento y limpieza. La correcta identificación de estos elementos ayuda a conocer el costo real de cada producto. Vaca et al. (2021) destacan que la información contable permite a las pymes comprender su situación económica, mejorar sus

decisiones y fortalecer su competitividad.

Los métodos tradicionales suelen distribuir los costos indirectos mediante criterios generales, como el número de unidades producidas. Este procedimiento puede generar resultados imprecisos cuando se elaboran productos con diferentes niveles de complejidad. Frente a esta limitación, el costeo basado en actividades identifica las tareas que consumen recursos y asigna sus costos mediante inductores relacionados con el origen del consumo. Tiepermann y Porporato (2021) señalan que este sistema facilita el reconocimiento de los verdaderos generadores de costos y mejora la gestión estratégica.

El costeo ABC también puede aplicarse en pequeñas empresas, siempre que el modelo se adapte a sus posibilidades administrativas. Escobar et al. (2021) consideran que este sistema contribuye a mejorar la fijación de precios, la evaluación de la rentabilidad y la objetividad de la información. En el sector alimenticio, Aguirre y Zúñiga (2022) demostraron que la identificación de actividades logísticas permite conocer con mayor precisión el consumo de recursos en compras, almacenamiento, producción y distribución.

El conocimiento de los procesos productivos constituye una condición básica para determinar los costos. Eras y Meleán (2021) explican que la identificación de cada etapa facilita la organización y proyección de los recursos consumidos. En las panaderías, esto implica registrar cantidades utilizadas, tiempos de preparación, capacidad de los equipos, desperdicios y rendimientos. Las fichas técnicas de producción también permiten estandarizar recetas y comparar el consumo real con el planificado.

La gestión de costos debe vincularse con el control de inventarios, debido a que las compras excesivas pueden generar deterioro, mientras que la escasez de ingredientes puede interrumpir la producción. Soto y Falconí (2022) indican que la contabilidad de costos integra elementos financieros, administrativos y operativos que favorecen el control empresarial. También deben incluirse en el cálculo la remuneración del personal, los beneficios laborales, el mantenimiento y la depreciación de hornos, batidoras y otros equipos.

La reducción de costos no debe afectar la calidad de los productos. Lalangui y Meleán (2022) sostienen que la gestión estratégica puede generar ventajas competitivas cuando se fundamenta en el conocimiento de los procesos y no en disminuciones que perjudican el valor ofrecido al cliente. En consecuencia, las panaderías deben reducir desperdicios, reprocesos y consumos innecesarios, sin deteriorar el sabor, la frescura, la presentación o la higiene.

La aplicación del sistema ABC puede organizarse mediante centros relacionados con preparación, horneado, decoración, empaque y comercialización. Basantes y Mendoza (2022) señalan que esta metodología distribuye los costos de acuerdo con las actividades y sus inductores. Sin embargo, cada modelo debe diseñarse según el tamaño, volumen y diversidad productiva de la empresa, debido a que las pymes necesitan sistemas sencillos y sostenibles (Lomelí et al., 2023).

La información obtenida debe utilizarse para tomar decisiones sobre precios, proveedores, pedidos especiales, ampliación de la capacidad y eliminación de productos poco rentables. Zegarra (2023) afirma que la gestión de costos influye tanto en las decisiones operativas como en las estratégicas.

Asimismo, Quispe et al. (2023) concluyen que el sistema ABC mejora la asignación de costos, el control de las operaciones y la competitividad empresarial.

Una panadería elabora 400 panes tradicionales y 100 panes especiales, con costos totales de USD 350. Si este valor se distribuye entre las 500 unidades, el costo promedio sería de USD 0,70. No obstante, al considerar que los panes especiales consumen más ingredientes, tiempo y empaque, el costo del pan tradicional podría ser de USD 0,55 y el del especial de USD 1,30. Esta distribución permite establecer precios más realistas y evita que un producto cubra indirectamente los costos de otro.

### **Viabilidad empresarial y permanencia de las panaderías locales**

La viabilidad empresarial representa la capacidad de una organización para mantener sus operaciones, cumplir sus obligaciones y recuperar los recursos invertidos. No depende únicamente de la obtención de utilidades, sino también de la liquidez, solvencia, productividad, financiamiento y adaptación al mercado. Zambrano et al. (2021) explican que la rentabilidad, el endeudamiento y la liquidez deben analizarse conjuntamente para conocer el desempeño financiero de las microempresas.

En las panaderías, la rentabilidad está condicionada por el volumen de ventas, los precios, el costo de los ingredientes, la productividad laboral, el consumo energético y los desperdicios. La permanencia también depende de factores como la antigüedad, el tamaño, la estructura financiera y la administración de los activos. Zambrano et al. (2021) determinaron que estas variables inciden en la supervivencia de las mipymes y en su capacidad para enfrentar periodos de inestabilidad.

La liquidez permite cubrir obligaciones inmediatas, como la compra de materias primas, el pago al personal y los servicios básicos. Para gestionarla es necesario elaborar flujos de efectivo que proyecten las entradas y salidas de dinero. Iza y Erazo (2021) sostienen que este instrumento permite anticipar necesidades financieras y mejorar el manejo de los recursos disponibles.

El presupuesto empresarial complementa la gestión del efectivo, debido a que facilita la planificación de ingresos, costos, gastos y financiamiento. Moreno (2022) señala que el presupuesto constituye una herramienta gerencial para establecer metas y comparar los resultados previstos con los alcanzados. En las panaderías, puede elaborarse considerando las ventas históricas, las temporadas de mayor demanda y las variaciones en los precios de los insumos.

El análisis de la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad permite detectar riesgos financieros y evaluar si los activos generan resultados suficientes. Sánchez et al. (2022) indican que estos indicadores ayudan a comparar el desempeño de las mipymes y a identificar debilidades relacionadas con su estructura económica. De igual manera, el capital de trabajo debe administrarse de forma equilibrada para evitar inventarios excesivos, falta de efectivo o acumulación de obligaciones con proveedores.

El financiamiento puede contribuir a adquirir equipos, aumentar la producción o incorporar nuevos productos. Sin embargo, debe utilizarse de acuerdo con la capacidad de pago. Una deuda destinada a comprar un horno eficiente puede reducir tiempos y consumo energético, mientras que el financiamiento utilizado para cubrir pérdidas continuas puede aumentar la vulnerabilidad

empresarial.

La viabilidad comercial también depende de la capacidad para atraer y conservar clientes. Las panaderías compiten mediante el precio, la calidad, la variedad, la cercanía y la atención. Santana y González (2022) señalan que las tecnologías de información favorecen la innovación, la creatividad y la competitividad de las pequeñas empresas panificadoras. Las redes sociales y los medios digitales pueden utilizarse para promocionar productos, recibir pedidos y conocer las preferencias de los consumidores.

Estos negocios también contribuyen a la generación de empleo y al movimiento económico de las comunidades. Jalón et al. (2022) sostienen que las panaderías necesitan modelos de gestión que impulsen su crecimiento y permanencia. Para ello, deben reconocer sus fortalezas, como la experiencia y la fidelidad de los clientes, así como debilidades relacionadas con registros insuficientes, equipos antiguos o dependencia de pocos proveedores.

El punto de equilibrio constituye un indicador esencial para establecer el volumen mínimo de ventas necesario para cubrir los costos. Su cálculo permite evaluar promociones, cambios de precios y variaciones en los ingredientes. La gestión financiera debe integrar este análisis con el control de costos y la revisión de los estados financieros. Asanza y Avendaño (2023) señalan que los costos y gastos elevados reducen los márgenes de utilidad y afectan directamente la rentabilidad de las pymes.

Una panadería presenta costos fijos mensuales de USD 3.000, un precio de venta de USD 1,00 y un costo variable de USD 0,65 por unidad. Su margen de contribución es de USD 0,35 y necesita vender aproximadamente 8.572 unidades para alcanzar el punto de equilibrio. Si el costo variable aumenta a USD 0,72, el margen disminuye a USD 0,28 y el punto de equilibrio se eleva a 10.715 unidades. Este resultado demuestra que una variación pequeña en los costos puede comprometer la viabilidad del negocio cuando no se ajustan los precios, las recetas o la eficiencia productiva.

### **Materiales y métodos**

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo, correlacional y explicativo, y un diseño no experimental de tipo longitudinal retrospectivo. Se analizó información correspondiente al periodo 2021-2023 para identificar el comportamiento de los costos de producción y su relación con la viabilidad empresarial de las panaderías locales.

En primer lugar, la información se obtuvo mediante revisión documental de informes técnicos, boletines estadísticos, registros administrativos y bases de datos emitidos por organismos estatales, nacionales e internacionales. Entre las fuentes consultadas se consideraron el Instituto Nacional de Estadística y Censos, el Servicio de Rentas Internas, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, el Banco Central del Ecuador, el Ministerio de Producción, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, la Organización Internacional del Trabajo, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y el Banco Mundial.

Posteriormente, se incluyeron documentos relacionados con costos de producción, precios de alimentos, mipymes, rentabilidad, liquidez y sostenibilidad empresarial. Se excluyeron registros duplicados, documentos sin respaldo institucional e información incompleta. Los datos

seleccionados fueron organizados en una matriz documental que permitió clasificar las fuentes, los periodos, los indicadores y los resultados reportados.

La gestión de costos se analizó mediante indicadores como materias primas, mano de obra, energía, mantenimiento, depreciación, desperdicios, inventarios y costos indirectos. La viabilidad empresarial se evaluó a través del margen de rentabilidad, liquidez, endeudamiento, productividad, rotación de inventarios, punto de equilibrio y continuidad de las operaciones.

A continuación, se aplicó estadística descriptiva mediante frecuencias, porcentajes, medias, desviaciones estándar y tasas de crecimiento. Además, se utilizó el análisis de componentes principales para reducir los indicadores y construir dimensiones representativas de la gestión de costos y la viabilidad empresarial. Su pertinencia se verificó mediante la prueba *Kaiser-Meyer-Olkin* y la prueba de esfericidad de *Bartlett*.

Asimismo, se aplicó una regresión logística binaria para estimar la probabilidad de que una panadería fuera viable o presentara riesgo de inviabilidad. Como variables explicativas se consideraron los costos de materias primas, los costos indirectos, el desperdicio, la rotación de inventarios y el margen de contribución. El modelo se evaluó mediante la prueba de *Hosmer-Lemeshow*, el coeficiente de *Nagelkerke*, la matriz de clasificación y la curva ROC.

De manera complementaria, cuando la disponibilidad de los datos lo permitió, se empleó regresión con datos de panel para analizar las variaciones entre empresas y años. La selección entre efectos fijos y aleatorios se realizó mediante la prueba de *Hausman*, mientras que la multicolinealidad, heterocedasticidad y autocorrelación se comprobaron con pruebas estadísticas específicas.

Finalmente, el procesamiento de la información se efectuó en R, *Jamovi* y *Microsoft Excel*, con un nivel de significancia de 0,05 y un nivel de confianza del 95 %. La calidad de los resultados se fortaleció mediante la comparación y triangulación de fuentes oficiales. Debido a que se trabajó con información secundaria y pública, no se utilizaron datos personales ni confidenciales.

## Resultados y discusión

Como se muestra en la Tabla 1, durante 2022 se registró el mayor incremento de los costos vinculados con la actividad panificadora. La inflación del productor alcanzó el 6,14 %, mientras que el precio internacional del trigo aumentó considerablemente respecto de 2021. Aunque en 2023 se observó una moderación de estos indicadores, los precios permanecieron por encima de los niveles iniciales.

**Tabla 1**

*Indicadores relacionados con los costos y la actividad panificadora durante 2021-2023*

Indicador	2021	2022	2023
Inflación anual del IPC	1,94 %	3,74 %	1,35 %
Inflación anual del IPP-DN	1,72 %	6,14 %	0,91 %
Diferencia IPP-DN-IPC	-0,22 p. p.	2,40 p. p.	-0,44 p. p.
Precio promedio internacional del trigo	USD 315,20/t	USD 430,00/t	USD 340,40/t

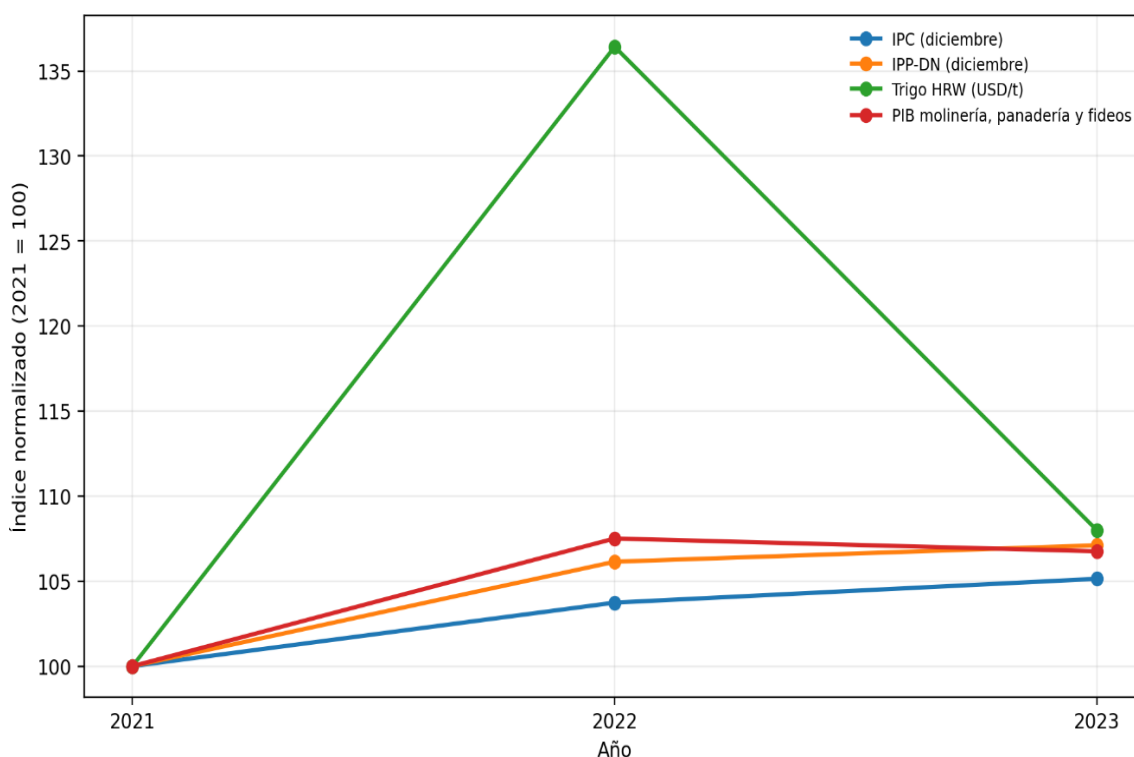
PIB de molinería, panadería y fideos	USD 333,50 millones	USD 358,54 millones	USD 356,02 millones
Canasta básica familiar	USD 719,65	USD 763,44	USD 786,31

*Nota.* El IPC mide los precios al consumidor y el IPP-DN los precios al productor. El PIB sectorial se expresa en millones de dólares constantes de 2007.

Los resultados de la Tabla 1 evidencian que el precio del trigo aumentó un 36,42 % entre 2021 y 2022. Esta variación representó una presión directa para las panaderías, debido a que la harina constituye uno de sus principales insumos. Al mismo tiempo, la diferencia positiva de 2,40 puntos porcentuales entre el IPP-DN y el IPC durante 2022 señala que los precios productivos crecieron con mayor rapidez que los precios generales pagados por los consumidores.

La evolución comparativa de estos indicadores se presenta en la Figura 1. Para facilitar su interpretación, las variables fueron transformadas en índices con base 2021 igual a 100.

**Figura 1. Evolución de indicadores relacionados con los costos y la actividad panificadora**



*Nota.* Los indicadores fueron normalizados con base 2021 = 100 para facilitar su comparación.

La Figura 1 muestra que el precio internacional del trigo presentó el mayor crecimiento relativo en 2022, al alcanzar un índice de 136,42. En comparación, el PIB correspondiente a las actividades de molinería, panadería y elaboración de fideos alcanzó un índice de 107,51. Aunque el precio del trigo disminuyó en 2023, todavía permaneció por encima del nivel de 2021, lo que indica que la presión sobre los costos no desapareció completamente.

Por otra parte, el análisis de componentes principales permitió sintetizar las variaciones mensuales del IPC y del IPP-DN en dos dimensiones estadísticas. Como se presenta en la Tabla 2, los dos componentes retenidos explicaron conjuntamente el 83,06 % de la variabilidad total.

**Tabla 2**
*Resultados del análisis de componentes principales y de la regresión logística binaria*

<b>Método</b>	<b>Indicador</b>	<b>Resultado</b>	<b>Interpretación</b>
Adecuación muestral	Kaiser-Meyer-Olkin	0,563	Adecuación moderada para un análisis exploratorio
Correlación entre variables	Prueba de Bartlett	$\chi^2 = 38,742$ ; gl = 6; $p < 0,001$	Existencia de correlaciones suficientes
Componentes principales	Varianza explicada por el componente 1	54,82 %	Presión general y persistente de los precios
Componentes principales	Varianza explicada por el componente 2	28,24 %	Fluctuaciones mensuales de corto plazo
Componentes principales	Varianza acumulada	83,06 %	Alta capacidad de síntesis de los dos componentes
Regresión logística	Coefficiente del componente 1	$B = 2,214$ ; $p = 0,020$	Asociación significativa con la presión sobre el margen
Regresión logística	Razón de probabilidades	OR = 9,151	Aumento de la probabilidad del evento analizado
Ajuste del modelo	R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,742	Capacidad explicativa elevada
Capacidad predictiva	Área bajo la curva ROC	0,944	Alta capacidad discriminante
Clasificación	Exactitud global	82,61 %	Clasificación correcta de 19 de 23 observaciones
Calibración	Hosmer-Lemeshow	$\chi^2 = 2,035$ ; $p = 0,565$	Ajuste adecuado del modelo

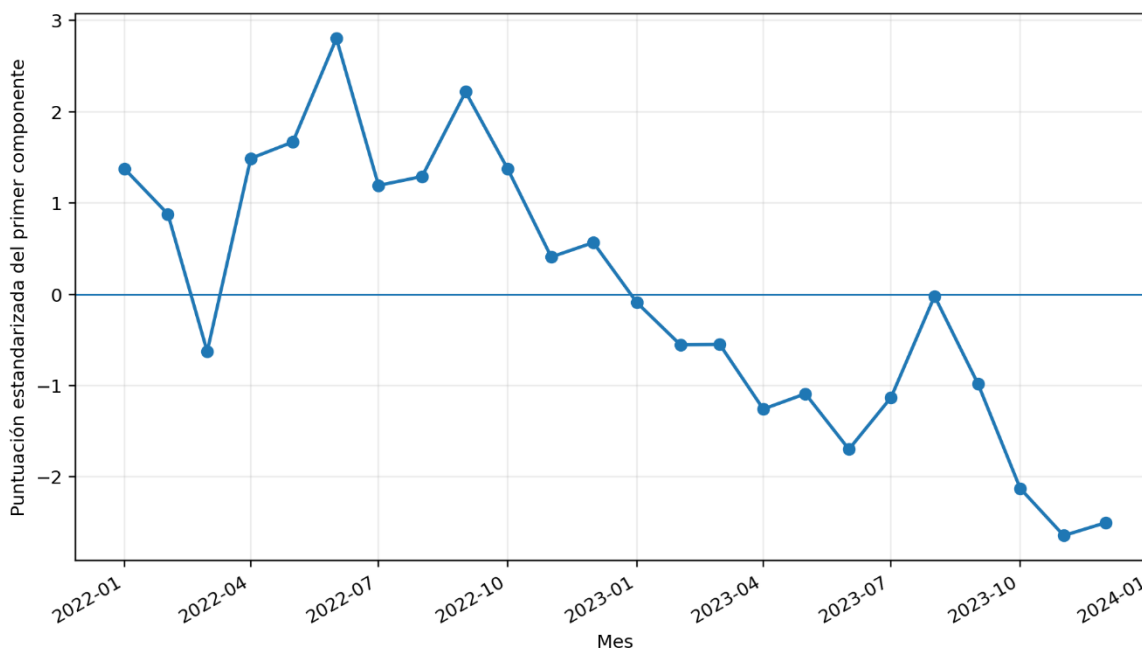
*Nota.* Los componentes sintetizan la presión sostenida y las variaciones mensuales de los precios. La regresión estimó el riesgo de presión sobre el margen.

Los resultados del análisis de componentes principales muestran que el primer componente explicó el 54,82 % de la variabilidad y estuvo relacionado principalmente con la inflación anual del productor y del consumidor. El segundo explicó el 28,24 % y se vinculó con las fluctuaciones mensuales. La prueba de Bartlett fue estadísticamente significativa, mientras que el indicador Kaiser-Meyer-Olkin mostró una adecuación moderada, suficiente para el carácter exploratorio del estudio.

A partir de las puntuaciones del primer componente se construyó un índice mensual de presión de costos, cuya evolución se muestra en la Figura 2.

**Figura 2**

*Índice mensual compuesto de presión de costos durante 2022-2023*



Nota: valores positivos indican una presión conjunta superior al promedio del período. Fuente: elaboración propia con series IPC e IPP-DN del INEC.

*Nota.* Los valores positivos indican mayor presión de costos y los negativos una presión inferior al promedio.

Como se observa en la Figura 2, la mayor presión de costos se concentró durante 2022, especialmente entre mayo y septiembre. La puntuación más elevada se registró en junio, con aproximadamente 2,80 desviaciones estandarizadas por encima del promedio. Durante 2023, el índice presentó una reducción progresiva y alcanzó valores negativos al final del periodo, lo que refleja una desaceleración de la presión inflacionaria productiva.

La regresión logística confirmó que la persistencia de los incrementos de precios tuvo una mayor influencia que las fluctuaciones mensuales aisladas. El primer componente presentó una razón de probabilidades de 9,151 y una significancia de 0,020. Esto indica que el aumento de la presión conjunta de costos del mes anterior incrementó la posibilidad de que los precios productivos crecieran más rápidamente que los precios al consumidor. El modelo alcanzó una exactitud del 82,61 % y un área bajo la curva ROC de 0,944, aunque sus resultados deben interpretarse como evidencia exploratoria por el número reducido de observaciones.

**Discusión**

Los resultados evidencian que la gestión de costos influye directamente en la viabilidad de las panaderías locales, especialmente durante periodos de incremento sostenido en los precios de materias primas, energía, transporte y otros insumos. En 2022, la inflación del productor superó a la inflación del consumidor y el precio internacional del trigo presentó un aumento considerable, lo que redujo la posibilidad de trasladar completamente los mayores costos al precio final sin afectar la demanda.

Este resultado coincide con Jiménez-Ren y Narváez-Zurita (2021), quienes sostienen que la ausencia de mecanismos adecuados para controlar los costos puede conducir a decisiones incorrectas y comprometer la continuidad de las microempresas. De igual manera, Mendoza Torres y Campos Mendoza (2021) señalan que las pequeñas empresas de transformación requieren procedimientos sistemáticos para determinar sus costos, debido a que cada producto consume cantidades diferentes de materiales, mano de obra, energía y empaque.

La evidencia también respalda lo planteado por Casanova-Villalba et al. (2023), quienes explican que la contabilidad de costos interviene en decisiones relacionadas con precios, compras, rentabilidad y planificación. Aunque durante 2022 aumentaron los ingresos y el valor agregado del sector, también crecieron los costos y los pasivos, mientras disminuyó el crédito. Por ello, un incremento de las ventas no garantiza necesariamente una mejora proporcional de la rentabilidad.

Vergara Mesa et al. (2023) sostienen que el sector panificador necesita modelos de costos que integren las actividades de la cadena de suministro. Los resultados confirman esta necesidad, puesto que las presiones económicas no se originaron únicamente en la producción, sino también en la adquisición, transporte, almacenamiento y comercialización de los insumos. En este sentido, Eras-Agila y Meleán-Romero (2021) destacan que identificar cada etapa productiva permite conocer con mayor precisión los recursos consumidos y los desperdicios generados.

La aplicación del costeo basado en actividades puede mejorar la asignación de los costos indirectos y diferenciar productos con distintos niveles de complejidad. Escobar-Mamani et al. (2021) y Tiepermann Recalde y Porporato (2021) señalan que este sistema permite reconocer los verdaderos generadores de costos, mientras que Aguirre González y Zúñiga Marín (2022) destacan su utilidad para analizar actividades productivas y logísticas. Esto resulta pertinente en panaderías que elaboran panes tradicionales, productos integrales, tortas y preparaciones especiales.

No obstante, los sistemas deben ajustarse al tamaño y a la capacidad administrativa de cada establecimiento. Lomelí Rodríguez et al. (2023) plantean que las pequeñas empresas necesitan modelos de costos sencillos y sostenibles. Por ello, las panaderías podrían iniciar con fichas técnicas, registros de consumo, control de desperdicios, clasificación de costos y cálculo del margen de contribución. Quispe et al. (2023) y Zegarra Quesada (2023) coinciden en que esta información fortalece la toma de decisiones operativas y estratégicas.

En cuanto a la viabilidad financiera, los resultados muestran que la rentabilidad agregada mejoró durante 2022, aunque también aumentaron el endeudamiento y las obligaciones del sector. Sánchez-Pacheco et al. (2022) y Zambrano-Farías et al. (2021a) sostienen que la rentabilidad debe analizarse conjuntamente con la liquidez y el endeudamiento. Una empresa puede registrar utilidades y, al mismo tiempo, enfrentar dificultades para adquirir materias primas, pagar al personal o cubrir los servicios básicos.

La concentración del empleo en las empresas grandes también revela desventajas para las panaderías pequeñas. Zambrano Farías et al. (2021b) explican que la supervivencia de las mipymes depende del tamaño, la productividad, la estructura financiera y la administración de los activos. Las pequeñas panaderías poseen menor capacidad para negociar precios, comprar grandes volúmenes

y distribuir los costos fijos entre una producción elevada.

La disminución del crédito puede limitar la compra de equipos, la modernización de los procesos y el mantenimiento del capital de trabajo. Frente a esta situación, Iza-López y Erazo-Álvarez (2021) destacan la importancia de gestionar el flujo de efectivo, mientras que Moreno Nasimba (2022) considera que el presupuesto permite proyectar ingresos, costos y necesidades financieras. Estas herramientas ayudarían a anticipar el efecto de los incrementos de precios y a calcular diferentes escenarios de producción y ventas.

El análisis estadístico mostró que la presión persistente de los precios tuvo mayor capacidad explicativa que las fluctuaciones mensuales aisladas. Esto significa que los aumentos prolongados representan un riesgo mayor para los márgenes empresariales. En estos escenarios, las panaderías deben revisar sus recetas, proveedores, precios, presentaciones y volúmenes de producción, procurando no reducir la calidad de los productos.

Lalangui-Balcázar y Meleán-Romero (2022) señalan que la gestión estratégica de costos puede convertirse en una ventaja competitiva cuando se orienta a eliminar desperdicios, reprocesos y consumos innecesarios, sin afectar el valor ofrecido al consumidor. De forma complementaria, Santana De León y González Díaz (2022) destacan que las tecnologías de información pueden mejorar la competitividad mediante el registro de ventas, el control de inventarios y la promoción de los productos.

Los resultados también respaldan a Jalón Arias et al. (2022), quienes reconocen la contribución de las panaderías al empleo y al desarrollo económico local. Asimismo, Tobón Perilla et al. (2022) y Tobón Perilla et al. (2023) sostienen que la gestión interna y la calidad de la información financiera favorecen la competitividad y el desarrollo de las pymes. En consecuencia, disponer de información actualizada sobre costos, liquidez, rentabilidad y punto de equilibrio fortalece la capacidad de respuesta ante los cambios del mercado.

Finalmente, los hallazgos coinciden con Asanza-Tacuri y Avendaño-Briones (2023), quienes señalan que los costos y gastos elevados reducen los márgenes de utilidad de las pymes. Por tanto, la viabilidad de las panaderías locales depende de identificar correctamente los costos directos e indirectos, controlar los desperdicios, estandarizar las recetas, elaborar presupuestos y revisar periódicamente el punto de equilibrio. Sin embargo, los resultados deben interpretarse considerando que la información analizada corresponde principalmente a empresas formalmente registradas y a datos sectoriales agregados.

### **Conclusiones**

La gestión de costos constituye un elemento determinante para la viabilidad de las panaderías locales. Durante 2022 se registró la mayor presión sobre la estructura productiva, debido al incremento del precio internacional del trigo y al crecimiento de los precios al productor por encima de los precios al consumidor. Esta situación redujo la capacidad de trasladar completamente los mayores costos al precio de venta y expuso a los establecimientos con menor control financiero a una disminución de sus márgenes de contribución.

Aunque el sector panificador formal presentó un aumento de los ingresos, la utilidad neta y los

indicadores de rentabilidad, estos resultados coexistieron con un mayor nivel de endeudamiento, una reducción del crédito y una concentración del empleo en las empresas grandes. Por tanto, el crecimiento de las ventas no garantiza por sí solo la permanencia empresarial, especialmente en las panaderías pequeñas, que poseen menor capacidad para negociar con proveedores, financiar capital de trabajo y absorber variaciones inesperadas en los costos.

El análisis estadístico confirmó que la presión sostenida de los precios representa un riesgo mayor para la viabilidad empresarial que las fluctuaciones mensuales aisladas. En consecuencia, las panaderías locales necesitan implementar fichas técnicas de producción, estandarización de recetas, control de inventarios y desperdicios, presupuestos, análisis del punto de equilibrio y seguimiento del margen de cada producto. Estas herramientas permitirían establecer precios más precisos, anticipar escenarios financieros y fortalecer la continuidad del negocio.

### Referencias bibliográficas

- Aguirre González, E. F., & Zúñiga Marín, J. S. (2022). Diseño de un modelo de costos basado en actividades aplicado a procesos logísticos. Caso: empresa del sector alimenticio tradicional. *Revista EIA*, 19(37), 1–18. <https://doi.org/10.24050/reia.v19i37.1512>
- Asanza-Tacuri, O. M., & Avendaño-Briones, Á. (2023). Gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad en pymes comerciales en la ciudad de Guayaquil, periodo 2021–2022. *Polo del Conocimiento*, 8(8), 763–779. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i8.5875>
- Basantes-Mendoza, M. I., & Mendoza-Vera, C. A. (2022). Modelo de costeo ABC para el departamento de producción de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Santo Domingo EPMAPA-SD. *Polo del Conocimiento*, 7(3), 625–642. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i3.3752>
- Casanova-Villalba, C. I., Proaño-González, E. A., Macias-Loor, J. M., & Ruiz-López, S. E. (2023). La contabilidad de costos y su incidencia en la rentabilidad de las pymes. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(1), 17–30. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n1/59>
- Chica Contreras, M. G., & Buri Alvarado, K. D. (2021). *Propuesta de un sistema de gestión de costos para la empresa “El Horno Panadería y Pastelería ELHOPAPA Cía. Ltda.”* [Trabajo de titulación, Universidad del Azuay]. Repositorio Institucional de la Universidad del Azuay. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10757>
- Eras-Agila, R. J., & Meleán-Romero, R. (2021). Ecosistemas de producción camaroneros: estudios y proyecciones para la gestión de costos. *INNOVA Research Journal*, 6(3.1), 41–59. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n3.1.2021.1833>
- Escobar-Mamani, F., Argota-Pérez, G., Ayaviri Nina, V. D., Aguilar-Pinto, S. L., Quispe Fernández, G. M., & Arellano Cepeda, O. E. (2021). Costeo basado en actividades (ABC) en las pymes e iniciativas innovadoras: ¿opción posible o caduca? *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 23(3), 171–180. <https://doi.org/10.18271/ria.2021.321>
- Iza-López, K. J., & Erazo-Álvarez, J. C. (2021). Gestión del flujo de efectivo en organizaciones del sector no financiero popular y solidario. *CIENCIAMATRIA*, 7(2), 307–336. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.512>

- Jalón Arias, E. J., Bustillos Basurto, M. F., Bustillos Mena, S. F., & Verdezoto Michuy, C. L. (2022). Contribución al crecimiento económico de panaderías de la parroquia La Esperanza del cantón Quevedo. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(Especial 3).
- Jiménez-Ren, M. S., & Narváez-Zurita, C. I. (2021). Control y gestión de costos para la toma de decisiones. *CIENCIAMATRIA*, 7(2), 36–68. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.503>
- Lalangui-Balcázar, M. I., & Meleán-Romero, R. (2022). Gestión de costos como ventaja competitiva en empresas productoras de banano: abordaje teórico. *INNOVA Research Journal*, 7(3.2), 19–35. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2136>
- Lomelí Rodríguez, S. E., Pelegrín Mesa, A., & Sánchez Batista, A. (2023). Uso de la gestión estratégica de costos en pymes mexicanas productoras de muebles. *Actualidad Contable Faces*, 26(47), 65–78. <https://doi.org/10.53766/ACCON/2023.01.47.04>
- Meleán-Romero, R., & Torres, F. (2021). Gestión de costos en las cadenas productivas: reflexiones sobre su génesis. *Retos: Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 131–146. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.08>
- Mendoza Torres, C. P., & Campos Mendoza, M. (2021). Administración de costos en las pymes de transformación en la región Laja Bajío de México. *SIGNOS—Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(1), 45–59. <https://doi.org/10.15332/24631140.6340>
- Merino Sánchez, L. E., Fonseca Esparza, R. V., & Rodríguez Rodríguez, P. J. (2021). La contabilidad de costos, los sistemas de control y su relación con la rentabilidad empresarial. *Revista Científica FIPCAEC*, 6(3), 150–169. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.459>
- Moreno Nasimba, E. de los Á. (2022). El presupuesto empresarial como herramienta gerencial en las pymes de América del Sur. *Revista Enfoques*, 6(24), 352–362. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v6i24.147>
- Quispe, R., Bazán, B., Espinola, K., Gastelo, I., Herrera, M., Morales, A., & Quispe, D. (2023). Sistema de costos ABC en la toma de decisiones para el éxito de la empresa. *SCIENDO*, 26(3), 329–335. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2023.049>
- Sánchez-Pacheco, M. E., Bermúdez-Fajardo, P. N., Zea-Franco, R. D., & Zambrano-Farías, F. J. (2022). Liquidez, endeudamiento y rentabilidad de las mipymes en Ecuador: un análisis comparativo. *INNOVA Research Journal*, 7(3.2), 36–50. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2209>
- Santana De León, M. I., & González Díaz, C. A. (2022). Importancia de las TIC en las MYPE del sector de panaderías en La Arena de Chitré, Herrera, Panamá. *Centros: Revista Científica Universitaria*, 11(2), 92–115. <https://revistas.up.ac.pa/index.php/centros/article/view/3084>
- Soto Aguirre, N., & Falconí Hidalgo, M. (2022). La contabilidad de costos en búsqueda del entendimiento de las prácticas disciplinares que la convergen: un estudio semántico con énfasis en las pymes en el Ecuador. *Revista Científica RES NON VERBA*, 12(2), 119–145. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i2.734>