

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA**

**LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**

**TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL**



**“IMPACTO DE UNA HERRAMIENTA DE CONTROL DE  
COSTOS Y GASTOS EN LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO  
DE TRADING DE HARINA DE PESCADO”**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR:**

**CATHY VITALIANA MAIMA COZ**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE**

**INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Lima – Perú**

**2018**

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

### RESUMEN

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.1.2.1. Problema general:.....	2
1.1.2.2. Problemas específicos: .....	3
1.2. OBJETIVOS .....	3
1.2.1. OBJETIVO GENERAL: .....	3
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....	3
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	4
1.4. LIMITACIONES .....	4
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA.....	5
2.1. ANTECEDENTES.....	5
2.2. MARCO TEÓRICO .....	8
2.2.1. CONTABILIDAD FINANCIERA: .....	8
2.2.2. CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA: .....	8
2.2.3. CONTABILIDAD DE COSTOS:.....	9
2.2.4. COSTOS:.....	10
2.2.4.1. Clasificación de costos: .....	10
2.2.4.2. Costos en los diferentes tipos de empresas:.....	12
2.2.5. GASTOS:.....	15
2.2.5.1. Clasificación de gastos: .....	15
2.2.6. DIFERENCIA ENTRE COSTO Y GASTO: .....	16
2.2.7. RENTABILIDAD: .....	17
2.2.8. DIAGRAMA CAUSA - EFECTO:.....	17
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....	18
2.3.1. HARINA DE PESCADO: .....	18
2.3.1.1. Propiedades:.....	19
2.3.1.2. Tipos:.....	19
2.3.1.3. Precio:.....	20
2.3.2. BROKER HARINERO: .....	20

2.3.3.	SERVICIO DE ALMACENAJE: .....	21
2.3.4.	MUESTREO DE EXPORTACIÓN:.....	21
2.3.5.	SERVICIO LOGÍSTICO INTEGRAL: .....	21
2.3.5.1.	Logística: .....	21
2.3.5.2.	Logística integral:.....	21
2.3.5.3.	Operador logístico:.....	22
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....		23
3.1.	LUGAR.....	23
3.2.	TIPO DE ESTUDIO.....	23
3.3.	DISEÑO.....	23
3.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	23
3.4.1.	ANÁLISIS DOCUMENTAL.....	23
3.4.2.	ENTREVISTA.....	24
3.4.3.	OBSERVACIÓN DIRECTA.....	24
3.5.	PROPUESTA DE MEJORA: IMPLEMENTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE CONTROL DE COSTOS Y GASTOS.....	25
3.5.1.	EVALUACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DEL MANEJO DE CONTROL DE COSTOS Y GASTOS.....	25
3.5.2.	GENERACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE CONTROL.....	27
3.5.3.	ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE CONTROL: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	36
3.5.4.	PROCEDIMIENTO PARA EL USO DE LA HERRAMIENTA.....	38
3.5.4.1.	Proyección de los ingresos.....	38
3.5.4.2.	Proyección de los costos y gastos.....	38
CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....		38
4.1	RESULTADOS.....	38
4.1.1	ESTADO DE LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO DE TRADING DE HARINA DE PESCADO DE LA EMPRESA IBT ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE CONTROL DE COSTOS Y GASTOS: .....	38
4.1.2	ESTADO DE LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO DE TRADING DE HARINA DE PESCADO DE LA EMPRESA IBT DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE CONTROL DE COSTOS Y GASTOS: .....	44

4.1.3	COMPARACIÓN DEL ESTADO DE LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO DE TRADING DE HARINA DE PESCADO DE LA EMPRESA IBT, ANTES Y DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE CONTROL DE COSTOS Y GASTOS: .....	49
	CONCLUSIONES .....	51
	RECOMENDACIONES .....	53
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54
	ANEXOS.....	56

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Ficha Técnica de la Harina de pescado según su calidad .....	19
Cuadro 2: Costos y gastos del negocio de Trading de Harina de pescado.....	26
Cuadro 3: Costos del Análisis de calidad del producto Harina de Pescado .....	28
Cuadro 4: Costos por el traslado del producto .....	29
Cuadro 5: Costos por el trasiego del producto .....	30
Cuadro 6: Costos por la homogenización del producto .....	31
Cuadro 7: Principales gastos del venta del producto .....	33
Cuadro 8: Gastos financieros por la emisión de warrant .....	34
Cuadro 9: Gastos financieros por la emisión de cartas de crédito.....	34
Cuadro 10: Gastos financieros por Factoring Internacional/ Nacional.....	35
Cuadro 11: Comisiones Banco Factor .....	35
Cuadro 12: Ventas Enero – Diciembre 2016.....	38
Cuadro 13: Resultado real de la Rentabilidad de Febrero (2016) .....	42
Cuadro 14: Costos de ventas de Enero - Julio 2017 .....	44
Cuadro 15: Gastos de ventas de Enero - Julio 2017 .....	46
Cuadro 16: Ventas Enero – Julio 2017 .....	48

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de la contabilidad de costos.....	10
Figura 2: Elementos del Costo de producción.....	11
Figura 3: Diagrama de flujo de materiales de un comercio .....	13
Figura 4: Diagrama de flujo de materiales de una industria.....	14
Figura 5: Exportaciones de harina de pescado Mayo 2016 - 2017.....	16
Figura 6: Diagrama de la Logística integral en una exportación. Embarque. ....	22
Figura 7: Sacos de harina de pescado .....	27
Figura 8: Simulación de la venta .....	38
Figura 9: Simulación de los costos y gastos.....	38
Figura 10: Simulación de la utilidad y rentabilidad.....	39
Figura 11: Rentabilidad del negocio de Trading de harina de pescado 2016 .....	41
Figura 12: Simulación de la Rentabilidad de Febrero (2016) .....	41
Figura 13: Diagrama Causa - Efecto de los costos y gastos extras del negocio.....	42
Figura 14: Costos de ventas Enero - Julio 2017 .....	44
Figura 15: Gastos de venta Enero - Julio 2017.....	46
Figura 16: Rentabilidad del negocio de Trading de harina de pescado 2017 .....	48
Figura 17: Rentabilidad 2016 vs. 2017 .....	49

## RESUMEN

En general, cuando se presentan problemas de rentabilidad en una empresa, se piensa que el origen se debe a una disminución en las ventas, o a los altos costos, y casi siempre se descartan los gastos como una de las causas.

El trabajo desarrollado comprende la implementación de una herramienta de control, tanto de los costos y gastos en el negocio de Trading de Harina de pescado de la empresa IBT, ya que ambos elementos son sumamente importantes para determinar el impacto de la misma sobre la rentabilidad del negocio.

Para lograr este cometido se planteó el desarrollo y manejo de una matriz de todos los costos y gastos que se generan en el negocio, el diseño de una herramienta que ayude a estimar los ingresos, costos y gastos aproximados de una venta. Por último, se planteó manejar un flujo consolidado de todas las exportaciones de la empresa por Trading de Harina de pescado que permita controlar los costos y gastos para medir la rentabilidad de este negocio.

Del desarrollo del trabajo se concluye que el impacto de la herramienta fue positivo en la rentabilidad del negocio en el periodo de implementación y por lo tanto se recomienda el uso continuo de la misma para estimar las ventas, los costos y gastos y así comparar ambos resultados y tomar las medidas correctivas de ser necesario.

**Palabras clave:** control interno, costos, gastos, rentabilidad, utilidad, trading, eficiencia.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

La rentabilidad de una empresa, entendiendo por este concepto la relación que existe entre los recursos que se invierten en la operación de la misma comparado con los beneficios y/o ganancias que se obtienen, es un indicador esencial al momento de realizar un análisis de la situación financiera en que se encuentra la organización, ya que permite medir la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. La rentabilidad tiene por objetivo evaluar los resultados económicos de la actividad empresarial, expresando el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital.

Existen muchos medios para aumentar la rentabilidad de la empresa, como: incrementar el volumen de las ventas, incrementar los márgenes de ganancia mediante el aumento de los precios o la reducción de los costos de los productos vendidos, controlar los costos y gastos, etc.

Uno de los medios más importantes para aumentar la rentabilidad es el control eficiente de los costos y gastos. El control de los costos y gastos debe entenderse como una estrategia financiera que se debe aplicar, normalmente, para lograr mayores beneficios y así controlar y por ende evitar el dispendio absurdo que hay en muchas compañías.

Teniendo en cuenta lo arriba mencionado y considerando que, en las operaciones de Trading de este tipo de producto, los precios muchas veces los determina el mercado y las ganancias son mínimas, contar con un manejo adecuado de los costos y gastos se hace necesario, ya que va a recaer en este punto que el negocio sea rentable o no.



## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las empresas hoy y siempre tienen dentro de sus objetivos primordiales, su crecimiento y sostenibilidad en el mercado, así como la obtención de utilidades. Necesitan obtener una rentabilidad adecuada que les permita financiar sus operaciones de corto, mediano y largo plazo; así como, recompensar a sus accionistas.

Teniendo en cuenta lo mencionado, es necesario señalar la importancia que tiene evaluar y aumentar la rentabilidad de la empresa.

El negocio de Trading de la empresa IBT consiste en la compra y venta de harina de pescado, para calcular la utilidad y rentabilidad del mismo se debe tener en cuenta todos los costos y gastos que se generan, propios de la compra del producto y posteriormente de la venta del mismo.

Teniendo en cuenta que la utilidad en este tipo de negocios es mínima es trascendente señalar la importancia de contar con un óptimo control de los costos y gastos que garantice el obtener la máxima rentabilidad posible.

### **1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El problema fundamental de la empresa IBT es la falta de implementación de una herramienta de control de costos y gastos del Trading de harina de pescado que permita garantizar la máxima rentabilidad posible del negocio.

### **1.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.1.2.1. Problema general:**

¿Cuál es el impacto de la implementación de una herramienta de control de costos y gastos en la rentabilidad del negocio de Trading de harina de pescado de la empresa IBT?

### **1.1.2.2. Problemas específicos:**

- a) ¿Cuál es el estado de la rentabilidad del negocio de Trading de harina de pescado de la empresa IBT antes de la implementación de la herramienta de control de costos y gastos?
- b) ¿Cuál es el estado de la rentabilidad del negocio de Trading de harina de pescado de la empresa IBT después de la implementación de la herramienta de control de costos y gastos?
- c) ¿Cuál es la diferencia en la rentabilidad del negocio de Trading de harina de pescado de la empresa IBT antes y después de la implementación de la herramienta de control de costos y gastos?

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL:**

Determinar el impacto de la implementación de la herramienta de control de costos y gastos en la rentabilidad del negocio de trading de harina de pescado de la empresa IBT.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- a) Describir el estado de la rentabilidad del negocio de Trading de harina de pescado de la empresa IBT antes de la implementación de la herramienta de control de costos y gastos.
- b) Describir el estado de la rentabilidad del negocio de Trading de harina de pescado de la empresa IBT después de la implementación de la herramienta de control de costos y gastos.

- c) Comparar la rentabilidad del negocio de Trading de harina de pescado de la empresa IBT antes y después de la implementación de la herramienta de control de costos y gastos.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

En la búsqueda constante de las empresas de maximizar su rentabilidad, se encuentra el negocio de trading de harina de pescado, el mismo que se enfrenta a la realidad de un mercado que impone los precios, a un margen de negociación con los clientes sumamente estrecho y ganancias mínimas. Motivo por el cual existe la necesidad de generar ideas de valor para que la empresa pueda llevar un manejo adecuado de su sistema de costos y gastos.

La presente investigación permitirá la implementación de una herramienta de control que permita a la empresa identificar cuáles son aquellos costos y gastos que representan puntos críticos durante todo el proceso y determinar las causas de los problemas que actualmente enfrentan.

Asimismo, el presente estudio se busca crear una base de información que le permita a la empresa el poder comparar y analizar el resultado de cada operación y así dirigir sus esfuerzos hacia la búsqueda de mejoras ya sea con capacitaciones al personal, negociar con sus proveedores para lograr el uso eficiente de los recursos y maximizar la rentabilidad.

### **1.4. LIMITACIONES**

La limitación principal de este estudio es la falta de disponibilidad de las personas que proporcionan la información necesaria para realizar el presente trabajo. Entre ellas se

tiene al Gerente general, Gerente comercial de consumo humano indirecto, Gerente de administración y finanzas y el Jefe de calidad de la empresa.

El tiempo es limitado, debido a que los trabajadores deben cumplir sus funciones en su centro de trabajo y solo pueden brindar entrevistas cortas. Se tiene que recopilar toda la información posible en el tiempo que ellos estipulen. Asimismo, la información del periodo de estudio se encuentra archivada en almacenes externos y el tener acceso a la misma toma más tiempo de lo planeado debido a que se tiene que esperar que la documentación llegué a la oficina.

La empresa realiza sus operaciones en un almacén externo. Es en este lugar donde se observará y analizará el proceso del negocio y cómo los costos y gastos se van generando. Este almacén no permite el ingreso de personas sin que primero cumplan ciertas reglas: contar con un seguro contra todo riesgo, aprobar un curso de inducción, etc.

El acceso a información de empresas que tienen el mismo modelo de negocio de la organización en estudio es restringido; motivo por el cual, en el diseño de la herramienta de control solo se considera costos y gastos en los que incurre al empresa en su negocio de Trading de harina de pescado.

## CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1. ANTECEDENTES

Se encontraron dos investigaciones relacionadas con la presente investigación que son importantes aportaciones para entender la cadena de valor de la empresa y poder definir su sistema de costos y gastos.

**“El cluster pesquero de Chimbote: Acción conjunta limitada y la tragedia de los recursos colectivos”** realizado por Kuramoto (2005)

Esta investigación pone especial énfasis en la identificación de los principales agentes que intervienen en los distintos segmentos de la cadena de valor de la harina de pescado y en la caracterización de las relaciones que mantienen entre ellos. Asimismo, ilustra sobre las principales condiciones de demanda de la harina de pescado, y sobre cómo las empresas adaptan sus estrategias para mantener su competitividad en un mercado controlado principalmente por compradores.

La principal herramienta metodológica utilizada en este estudio fue la entrevista guiada. En un primer momento, se realizaron veinticuatro entrevistas a diferentes representantes de empresas del sector pesquero de Chimbote. Asimismo, se realizaron visitas guiadas a una planta harinera y a un varadero en Chimbote. Posteriormente, en la etapa de actualización del estudio, se realizaron 16 entrevistas y una visita guiada a una planta de harina prime que permitió la recopilación de información y tener una visión más amplia acerca del tema de estudio.

Se obtuvo como resultado que la cadena de valor de la harina de pescado es relativamente simple. Se puede dividir en tres etapas claramente establecidas. En primer lugar, la captura de anchoveta, que es la materia prima fundamental para la elaboración de este producto. En segundo lugar, la transformación de pescado en harina a través de su procesamiento en las plantas harineras. Finalmente, la comercialización de harina de pescado en mercados principalmente externos. Sobre el último punto, la harina de pescado se vende principalmente en el mercado externo, alrededor del 94 por ciento y solo una mínima parte se destina al mercado local para satisfacer la demanda de la industria avícola. Adicional, el broker harinero es el agente principal, es el intermediario entre las empresas productoras y los grandes traders que distribuyen la harina de pescado a los mercados europeos y asiáticos. Este esquema de comercialización es el que ha funcionado desde el inicio de la industria caracterizando el mercado de la harina de pescado como un mercado controlado por los compradores.

**Tesis “Situación y perspectiva de la harina de pescado: Caso peruano de 1980-2007”** realizado por Talledo (2010)

Esta investigación tiene como problemática principal conocer las perspectivas del sector pesquero, dada la significativa participación del mismo en el comercio exterior, en función a los factores que determinan el volumen de las exportaciones de harina de pescado del Perú hacia el mundo. Tiene como objetivo principal identificar cuáles son los factores que determinan las exportaciones de harina de pescado del Perú hacia al mundo utilizando datos anuales de los últimos, de 1980 hasta 2007.

Se obtuvo como resultado que las variables que explican de manera estadísticamente significativa el volumen de exportaciones de harina de pescado son el volumen de la captura de anchoveta, las exportaciones reales y el precio de la harina de pescado.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1. CONTABILIDAD FINANCIERA:**

Tiene como principal objetivo la obtención de los estados financieros o estados contables de una empresa.

Según Castrillón y Berrío (2008), la contabilidad financiera tiene dos objetivos:

- Informar sobre los niveles de inversión del negocio (activos), de los niveles de endeudamiento (pasivos) y de la participación patrimonial (patrimonio).
- Evaluar los cambios que se producen en el capital, como resultado de las operaciones; esto se obtiene al confrontar los ingresos con los costos y gastos (Estado de Resultados).

### **2.2.2. CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA:**

Según Ramirez (2008), la contabilidad administrativa es un «Sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones. Esta rama es la que, con sus diferentes tecnologías, permite que la empresa logre su ventaja competitiva, de tal forma que logre su liderazgo en costos y una clara diferencia que la distinga de otras empresas».

Básicamente, la contabilidad administrativa se ocupa de las siguientes funciones:

- Incentivar a los administradores para llevar a cabo la planeación tanto táctica o a corto plazo como a largo plazo o estratégica.
- Permitir realizar el control administrativo, que sirva a los diferentes responsables de las empresas como herramienta de retroalimentación.

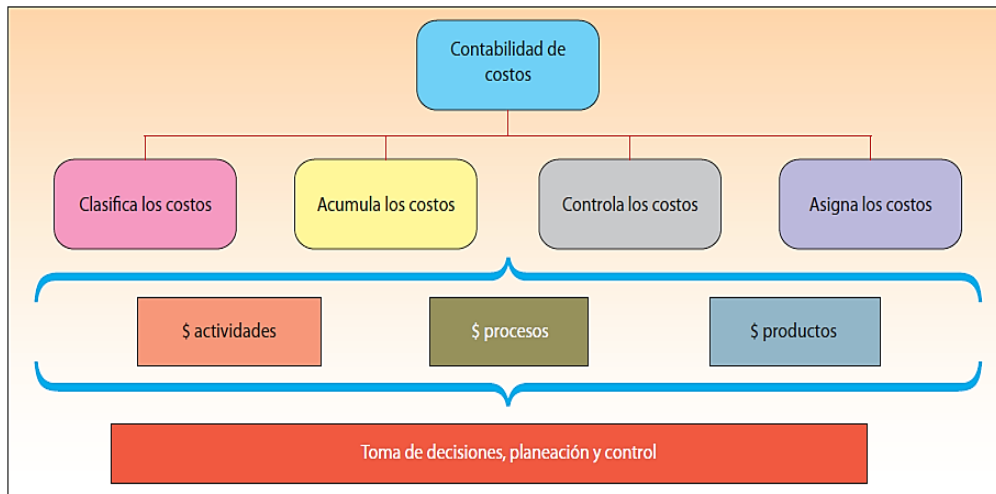
- Evaluar el desempeño gerencial. La información es empleada para ayudar a responder preguntas que estén relacionadas con la gestión administrativa y económica.
- Motivar a los administradores hacia el logro de los objetivos de la empresa.

### **2.2.3. CONTABILIDAD DE COSTOS:**

Según Ramirez (2008), la contabilidad de costos es un «Sistema de información que clasifica, acumula, controla y asigna los costos para determinar los costos de actividades, procesos y productos para facilitar la toma de decisiones, la planeación y el control administrativo». Por ello, se puede concluir que los objetivos de la contabilidad de costos son:

- Generar informes para medir la utilidad, proporcionando el costo de ventas correcto.
- Valuar los inventarios.
- Proporcionar reportes para ayudar a ejercer el control administrativo.
- Ofrecer información para la toma de decisiones.
- Generar información para ayudar a la administración a fundamentar la estrategia competitiva.
- Ayudar a la administración en el proceso del mejoramiento continuo, eliminando las actividades o procesos que no generan valor.





**Figura 1: Esquema de la contabilidad de costos**

Fuente: Ramirez (2008)

#### 2.2.4. COSTOS:

Existe varios enfoques en lo que respecta a la definición de los costos de una organización:

Cuebas (2002), afirma que «costos son todas aquellas “salidas” de mercancía, que en su momento fueron compradas con la intención de procesarse y/o venderse».

Castrillón y Berrío (2008), afirma que «costo es aquel desembolso de dinero que reportará un beneficio futuro, por consiguiente, es capitalizable».

Jiménez (2010), afirma que «costo es toda erogación o desembolso de dinero (o su equivalente) para obtener algún bien o servicio».

##### 2.2.4.1. Clasificación de costos:

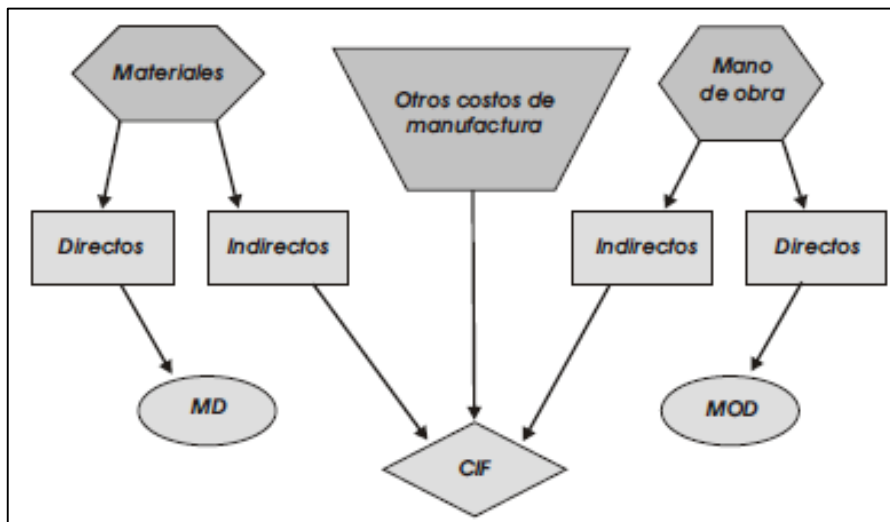
Según Castrillón y Berrío (2008), los costos pueden ser clasificados de acuerdo con el enfoque que se les dé. A continuación, se detallan los más utilizados.

## 1. De acuerdo con la función en la que incurren:

- a. Costos de producción: Son los que se generan en el proceso de transformación de la materia prima en un producto terminado.

Elementos del Costo de producción son:

- Materia prima o material directo: Aquellos materiales necesarios en el proceso de producción, se usan en cuantías significativas y tienen un valor significativo.
- Mano de obra directa: Constituye el salario básico, más las prestaciones sociales y aportes parafiscales de quienes transforman directamente el producto.
- Costos indirectos de fabricación: Son aquellos que se requieren para producir, y no pertenecen a las categorías anteriores.



**Figura 2: Elementos del Costo de producción**

Fuente: Jiménez (2010)

- b. Costos de distribución o venta: Es el valor agregado que se genera en el proceso de llevar el producto desde la empresa hasta el último consumidor.
- c. Costo de administración: Son los que se originan en la dirección, control y operación de una compañía.
- d. Costos financieros: Se relacionan con la obtención de fondos para la operación de la empresa.

**2. De acuerdo con su identificación con una actividad, departamento, producto o proceso:**

- a. Costos directos: Son los que identifican con una actividad, proceso, departamento o producto.
- b. Costos indirectos: Son aquellos que no se pueden identificar con una actividad, proceso, departamento o producto.

**3. De acuerdo con su comportamiento los costos se clasifican en:**

- a. Costo variable: Aquel costo total que cambia o fluctúa en relación directa con una actividad o volumen dado, mientras que el costo unitario permanece constante dentro de un rango de tiempo y actividad dado.
- b. Costo fijo: Aquel costo que permanece constante dentro de un periodo determinado y un rango relevante de actividad. El costo unitario varía inversamente proporcional al cambio en el nivel de actividad.

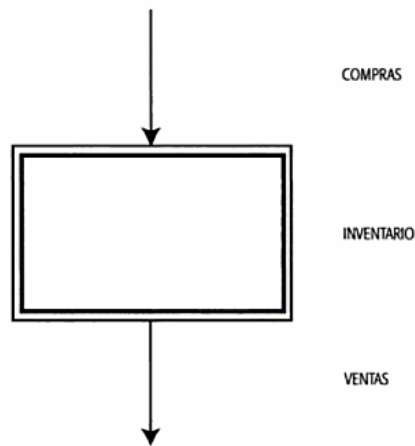
**2.2.4.2. Costos en los diferentes tipos de empresas:**

Cuebas (2002) afirma que «ha tenido la oportunidad de laborar en empresas de ramo industrial, comercial y se servicios, y la manera de manejar los costos en los diferentes tipos de empresas es totalmente distinta en cada una de ellas».

**a. Ramo comercial:**

Según Cuebas (2002), en el caso de empresas comerciales el manejo de los costos es muy simple, ya que generalmente se cuenta con un almacén que es utilizado para recibir y guardar la mercancía y que además sirve para surtir a los clientes en la mayoría de casos.

El flujo de materiales sólo tiene tres componentes, que son: entrada (compra), inventario (almacén) y salidas (ventas, mermas y fugas).

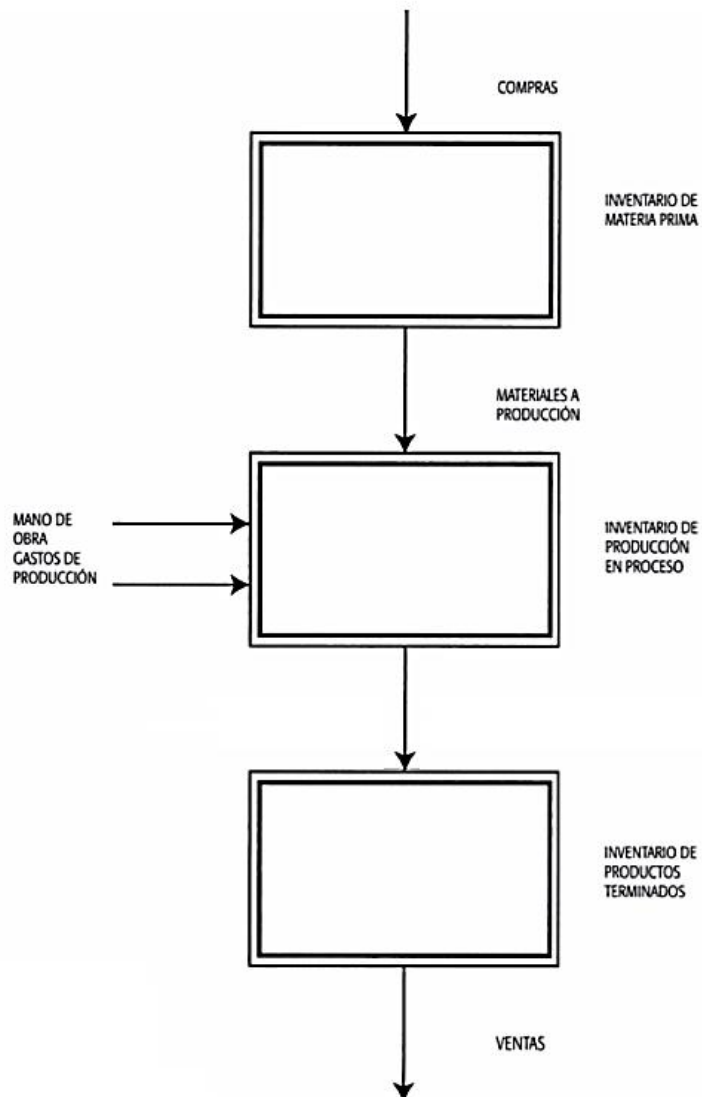


**Figura 3: Diagrama de flujo de materiales de un comercio**

Fuente: Cuebas (2002)

**b. Ramo industrial:**

Según Cuebas (2002), a diferencia del ramo comercial, en las industrias no sólo impacta al costo la materia prima utilizada. También deberán integrarse dos elementos adicionales: la mano de obra y los gastos de producción.



**Figura 4: Diagrama de flujo de materiales de una industria**

Fuente: Cuebas (2002)

**c. Ramo de los servicios:**

Según Cuebas (2002), hay una gran cantidad de giros de empresas en el ramo de los servicios:

- Transportes: Los elementos que integran el costo son: depreciación o renta de la unidad, salarios de transportistas y ayudantes, combustibles, lubricantes y mantenimiento preventivo.

- Consultoras: Su costo está integrado por los intereses pagados a los ahorradores. A todos los demás egresos se les considera gastos de administración o de operación.
- Mantenimiento y limpieza: El costo está integrado únicamente por el tiempo costo-hombre, además de algunos materiales o refacciones no pagados directamente por el cliente.

### **2.2.5. GASTOS:**

Cuebas (2002), afirma que «gastos son todos aquellos pagos que tiene que llevar a cabo cualquier persona o empresa para poder operar».

Jiménez (2010), afirma que «serán gastos los desembolsos causados o generados por la Administración General de la Empresa: sueldos del personal administrativo, arrendamiento oficina, gastos de capacitación, etc.».

Mendoza (2004), afirma que «gastos son desembolsos no capitalizables que rendirán un beneficio futuro. Los gastos no se relacionan con el producto sino con el proceso de administración del mercadeo de los productos que fabrica la empresa y la consecución de fondos para financiar las operaciones del negocio».

#### **2.2.5.1. Clasificación de gastos:**

Según Mendoza (2004), los gastos se pueden clasificar de la siguiente forma:

##### **1. Gastos de administración:**

Son todos aquellos que se originan en el área administrativa, cualquiera que sea su concepto, tales como salarios, arriendos, depreciaciones, servicios públicos del área de administración, etc.

## **2. Gastos de ventas:**

Son aquellos en que se incurre para la promoción y venta de los productos que fabrica la empresa, tales como salario de vendedores, comisiones en ventas, etc.

- Gastos variables: Son aquellos que en su totalidad varían en proporción directa con las ventas, mientras que el gasto unitario permanece constante.
- Gastos fijos: Son aquellos que en su totalidad permanecen constantes, pero el gasto fijo unitario disminuye en la medida que se incrementan las unidades vendidas.
- Gastos semivARIABLES: Son los que se componen de una parte fija y una parte variable.

## **3. Gastos financieros:**

Son los relacionados con la obtención de fondos para las operaciones de la empresa; estos gastos incluyen los intereses que la empresa debe pagar por los préstamos recibidos, así como los gastos relacionados con el otorgamiento de crédito a los clientes.

### **2.2.6. DIFERENCIA ENTRE COSTO Y GASTO:**

El concepto de costo se debe asociar con el concepto de activo, no así el concepto de gasto. Cuando se incurre en un desembolso de caja que se asocia al proceso productivo, valoriza un activo (inventarios de productos en proceso y de productos terminados), por lo tanto, estamos en presencia de un costo. En cambio, cuando el desembolso se asocia a los procesos no productivos, entonces se imputa a resultados, estamos en presencia de un gasto

### **2.2.7. RENTABILIDAD:**

Según Morillo (2001), la rentabilidad es una medida relativa de las utilidades. Es una comparación de las utilidades netas obtenidas con las ventas (rentabilidad o margen de utilidad neta sobre ventas), con la inversión realizada (rentabilidad económica o del negocio), y con los fondos aportados por sus propietarios (rentabilidad financiera o del propietario). La utilidad neta es el incremento del patrimonio resultante de una operación lucrativa, esperado por quienes invierten capital.

#### **Razones de rentabilidad:**

##### Margen de utilidad bruta

Según Gitman (2003), este ratio mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que la empresa ha pagado todos sus productos.

$$\text{Margen de utilidad bruta} = (\text{Ventas} - \text{Costos de ventas}) / \text{Ventas}$$

##### Margen de utilidad operativa:

Según Gitman (2003), este ratio mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos que no son intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Representa las “utilidades puras” ganadas por cada dólar de ventas.

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \text{Utilidad operativa} / \text{Ventas}$$

### **2.2.8. DIAGRAMA CAUSA - EFECTO:**

Según Galgano (1995), el diagrama causa-efecto es un gráfico que muestra las relaciones entre una característica y sus factores o causas. Generalmente, el diagrama asume la forma de espina de pez.



El análisis causa-efecto puede dividirse en tres fases:

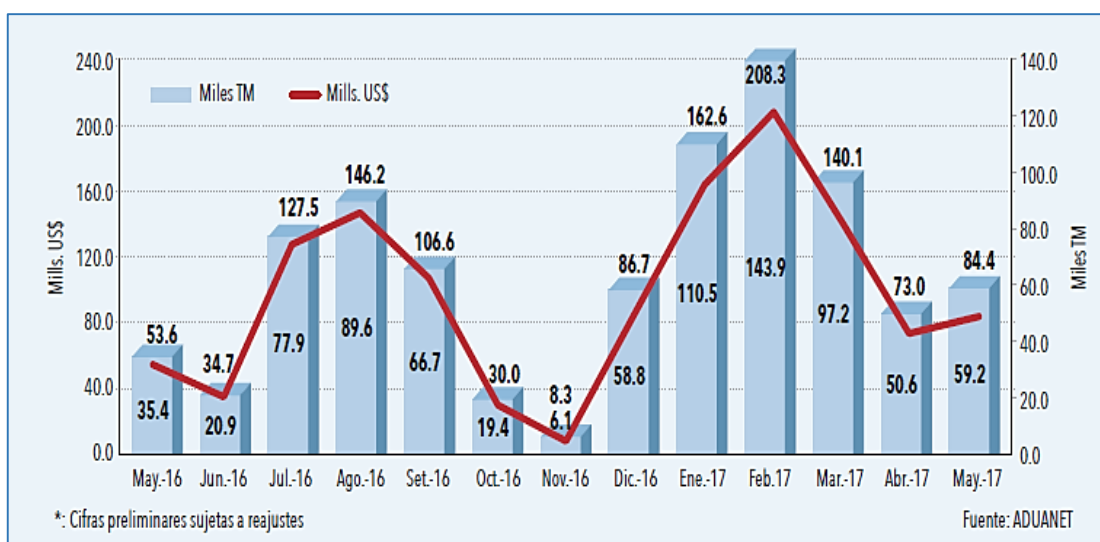
- Definición del efecto que se desea estudiar.
- Construcción del diagrama causa-efecto
- Análisis causa-efecto del diagrama construido.

## 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

A continuación, se describen los principales conceptos generales del negocio y su entorno que lo rodea, además de los que se aplicarán durante el desarrollo del presente trabajo profesional, entre los cuales tenemos:

### 2.3.1. HARINA DE PESCADO:

La harina de pescado es un producto seco, rico en proteínas de buena calidad, destinado para alimentación animal. El procedimiento más común para la producción de harina de pescado involucra las etapas de cocimiento, prensado, secado, molienda y envasado. (Windsor y Barlow, 1983)



**Figura 5: Exportaciones de harina de pescado**

Fuente: Pesca Responsable (2017)

En la figura cinco se muestra la evolución de las exportaciones de harina de pescado, en miles de dólares y toneladas, entre los periodos de Mayo 2016 y Mayo 2017. El mes con menor volumen de exportación fue Noviembre y la recuperación máxima se presentó en Febrero del 2017.

### 2.3.1.1. Propiedades:

- Físicas: Sólido granulado
- Químicas: posee proteínas, grasa, humedad, cenizas, sal-arena, TVN e Histamina.
- Microbiológicas: libre de salmonella y shiguella, enterobacterias < N° UFC (Unidades Formadoras de Colonias) y libre de hongos y dermestés.

### 2.3.1.2. Tipos:

Los tipos de harina que ofrece la empresa al mercado son los siguientes:

**Cuadro 1: Ficha Técnica de la Harina de pescado según su calidad**

Parámetros	Prime	Super prime
Proteína	67% Mín.	68% Mín.
Grasa	10% Máx.	10% Máx.
Humedad	10% Máx.	10% Máx.
Arena	4% Máx.	4% Máx.
Sal	1% Máx.	1% Máx.
TVN	120 mg./100 gr. Máx.	121 mg./100 gr. Máx.
Acidez	10% Máx.	10% Máx.
Histamina	1000 ppm Máx.	1000 ppm Máx.
Antioxidante	150 ppm Mín.	150 ppm Mín.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla algunos criterios a considerar dentro de los componentes básicos de la harina de pescado:

- Proteína: La proteína en la harina de pescado tiene una alta proporción de aminoácidos esenciales en una forma altamente digerible, particularmente metionina, cisteína, lisina, treonina y triptófano.
- Grasa: La grasa generalmente mejora el equilibrio de los ácidos grasos en el alimento, restaurando la relación de las formas de omega 6: omega 3 en 5:1, que es considerada óptima. En la harina de pescado, la grasa es una buena fuente de energía. En muchos tipos de harina se garantiza frecuentemente un máximo del 10-12 por ciento.
- Humedad: El contenido de humedad de la harina de pescado debe estar entre 4 y 10 por ciento. El límite inferior debe respetarse para asegurar que el exceso de secado no provoque ningún daño en la proteína.
- TVN (Nitrógeno volátil total): El TVN es considerado todavía en algunos países como un criterio de calidad de harina de pescado. Es usado para medir la calidad de la materia prima. El TVN aumenta en la medida en que aumenta la degradación. Dependiendo del tipo de calidad de la harina de pescado, el TVN debe oscilar entre 120 mg./100 gr. como máximo.

#### **2.3.1.3. Precio:**

Los precios de la harina de pescado se rigen en base a la ley de la oferta y la demanda a nivel mundial.

#### **2.3.2. BROKER HARINERO:**

Es el agente principal, es el intermediario entre las empresas productoras y los grandes traders que distribuyen la harina de pescado a los mercados europeos y asiáticos.

Este esquema de comercialización es el que ha funcionado desde el inicio de la industria caracterizando el mercado de la harina de pescado como un mercado controlado por los compradores (Kuramoto, 2005).

### **2.3.3. SERVICIO DE ALMACENAJE:**

Un agente importante en el negocio de Trading de harina de pescado es la almacenera. Esta empresa se encarga de brindar el servicio de almacenaje. La harina de pescado de diferentes productores (socios estratégicos de la empresa) se acopian en el almacén hasta que se exporte.

### **2.3.4. MUESTREO DE EXPORTACIÓN:**

El muestreo de exportación es realizado por las empresas supervisoras que certifican la calidad y cantidad del producto que se está embarcando. Estas empresas tienen un importante rol en la comercialización de la harina de pescado (Kuramoto, 2005).

### **2.3.5. SERVICIO LOGÍSTICO INTEGRAL:**

#### **2.3.5.1. Logística:**

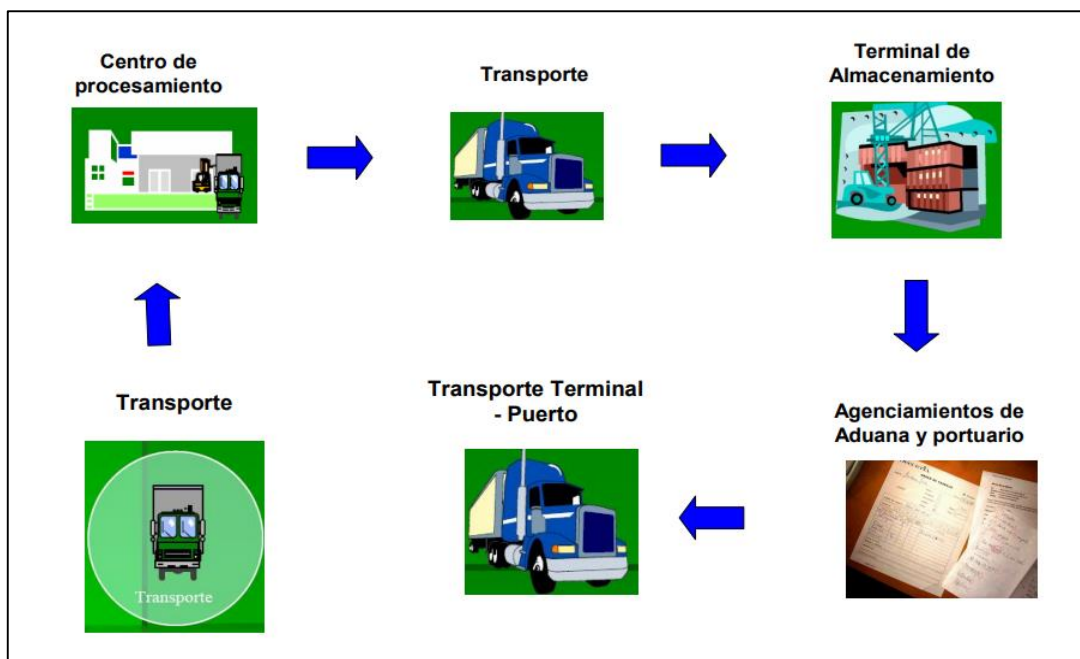
Es una función operativa que comprende todas las actividades y procesos necesarios para la administración estratégica del flujo y almacenamiento de materias primas y componentes, existencias en proceso y productos terminados; de tal manera, que éstos estén en la cantidad adecuada, en el lugar correcto y en el momento apropiado (Chavez, 2009).

#### **2.3.5.2. Logística integral:**

Según Anaya (2015), la logística integral es «el control del flujo de materiales desde la fuente de aprovisionamiento hasta situar el producto en el punto de venta de acuerdo con los requerimientos del cliente».

### 2.3.5.3. Operador logístico:

Es aquella empresa que por encargo de su cliente diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministro (aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribución e, incluso, ciertas actividades del proceso productivo), organiza, gestiona y controla dichas operaciones utilizando para ello infraestructuras físicas, tecnología y sistemas de información, propios o ajenos, independientemente de que preste o no los servicios con medios propios o subcontratados (Chavez, 2009).



**Figura 6: Diagrama de la Logística integral en una exportación. Embarque.**

Fuente: Chavez (2009)

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. LUGAR**

Se tomará como lugar de estudio la dirección donde se encuentra localizada la empresa, Av. Manuel Olguín 211, Santiago de Surco, Lima, Perú; así como la dirección donde la empresa terceriza el servicio de almacenaje de su producto, Av. Néstor Gambetta 5349, Callao, Perú.

### **3.2. TIPO DE ESTUDIO**

El presente trabajo de investigación empleará los métodos de Investigación:

DESCRIPTIVA – COMPARATIVA – EXPLICATIVA.

### **3.3. DISEÑO**

La investigación se realizará con el Diseño no experimental. Se analizarán los costos y gastos en los que se incurren en el negocio de Trading de harina de pescado.

### **3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Para la realización del presente trabajo se usaron las siguientes técnicas:

#### **3.4.1. ANÁLISIS DOCUMENTAL:**

Se procede a revisar la bibliografía relacionada con el tema problema de investigación, libros y documentos teóricos relacionados al concepto, determinación y análisis de costos y gastos; así como, al cálculo y análisis de la rentabilidad. Se revisaron documentos propios de la empresa; así como, información proporcionada de la base de datos del sistema.

### **3.4.2. ENTREVISTA:**

Se realizaron las siguientes entrevistas:

- Gerente de Administración y Finanzas para recopilar la información financiera del negocio de Trading.
- Jefe de calidad y productos terminados para constatar la información recogida mediante la explicación del proceso de Trading.
- Gerente general y Gerente comercial de consumo humano indirecto de la empresa para coordinar la aplicación de la herramienta.

### **3.4.3. OBSERVACIÓN DIRECTA:**

Se aplicó con el fin de entender el proceso del negocio de Trading de harina de pescado. Esta técnica consistió en la visita al almacén durante la llegada de una compra de harina de pescado y una segunda visita cuándo se realizó el proceso de embarque por la venta del mismo.

Asimismo, para el desarrollo del presente trabajo de investigación se realizaron las siguientes actividades:

#### **a. Recopilación de la información:**

En esta etapa se recabó la mayor cantidad de información posible acerca de la empresa y de todos los costos y gastos del negocio de Trading de harina de pescado, con el fin de observar in situ cómo estos se van generando.

Los costos y gastos se generan desde la compra del producto (harina de pescado), el traslado del mismo hacia el almacén determinando por la empresa, el almacenamiento, un posible proceso de homogenización o trasiego del producto y la venta final del mismo.

**b. Análisis de la información, diagnóstico del proceso e identificación de los principales costos y gastos del negocio de Trading de harina de pescado:**

En esta etapa, se analizó la información recabada de las visitas. Esto se realizó con el objetivo de entender el proceso del negocio de Trading y cómo los costos y gastos se van generando en el mismo.

Se identificarán los costos y gastos claves que se deben controlar para generar la máxima rentabilidad del negocio.

**c. Generación y puesta en marcha de la herramienta de control de costos y gastos del negocio de Trading de harina de pescado:**

Se procedió a la generación y desarrollo de la herramienta, de acuerdo a las necesidades de la empresa, coordinándose constantemente con la gerencia. Para esta herramienta se elaboró una matriz con los costos y gastos necesarios de acuerdo al análisis previo realizado. (Ver Cuadro 2).

### **3.5. PROPUESTA DE MEJORA: IMPLEMENTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE CONTROL DE COSTOS Y GASTOS**

#### **3.5.1. EVALUACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DEL MANEJO DE CONTROL DE COSTOS Y GASTOS**

Esta evaluación se realizó mediante el análisis de la información brindada por el Gerente de Administración y Finanzas. También se contó con una guía explicada por el Jefe de calidad de productos terminados de la empresa, con la que se pudo detallar todos los costos y gastos que se generan en este negocio, los cuales varían dependiendo del lugar de la compra de la harina de pescado y del lugar de donde se venderá el producto.



**Cuadro 2: Costos y gastos del negocio de Trading de Harina de pescado**

<b>Costo de Venta</b>	Compra de la Harina de pescado
	Sacos
	Muestreo Interno
	Movimiento de la Harina de pescado
	Póliza de Seguro de transporte
	Estiba/Desestiba
	Trasiego/Homogenización
<b>Gastos de venta</b>	Almacenaje físico
	Servicio Logístico Integral /Fullpack
	Muestreo Exportación
	Comisión Broker
	Manteo/Desmanteo/Limpieza de Rumas
	Emplantillado/Marcado de Sacos
	Grupo electrónico
	Montacargas
	Emparihuelado/Paletizado
	Máquina de Coser/Cono de hilos/Plástico
	Estiba de embarque
	CPB´s/CCL/ODF/BL
	Honorarios/ Viáticos
<b>Gastos Administrativos</b>	Personal encargado de la compra, traslado, asignación y supervisión de la venta de harina de pescado.
<b>Gastos Financieros</b>	Certificado warrant
	Almacenaje Financiero
	Intereses/Comisiones Financiamientos
	Intereses/Comisiones Factoring
	Intereses préstamos de terceros
	Comisiones de Cartas de crédito

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro 2 se mencionan los costos y gastos del negocio de Trading de harina de pescado de la empresa en estudio. Los cuales se dividen en: Costos de venta, gastos de venta, gastos administrativos y gastos financieros.

De la evaluación inicial del manejo de control de costos y gastos del negocio de Trading de harina de pescado se pudo observar que la empresa no realiza el análisis de forma individual por cada operación y por lo tanto no se puede conocer si el negocio, por sí solo, es rentable o no.

No existe una base de información que ayude a estimar los costos y gastos de cada exportación (venta) para poder comparar y determinar la eficiencia de toda la operación.

### **3.5.2. GENERACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE CONTROL**

En primera instancia se procede a elaborar una matriz con todos los costos y gastos, por tonelada (t) de harina de pescado, propios del negocio. (Ver Cuadro 2).

Esta matriz junto con la herramienta de control ayudará a poder estimar los costos y gastos según el lugar de compra de la harina de pescado y el lugar de exportación del mismo. A continuación, se presenta la matriz por cada ítem:

#### **Costos de venta**

- Compra de la harina de pescado:

Actualmente el precio oscila entre \$1,000/t - \$1,150/t. La diferencia depende de la calidad del producto y de la negociación previa del gerente comercial con el proveedor.

Las entregas son semanales en sacos de 50 kg aproximadamente.



**Figura 7: Sacos de harina de pescado**

- Análisis de calidad del producto (muestreo interno):

Consiste en una vez ingresado el producto al almacén, tomar una muestra y solicitar a un laboratorio el análisis del mismo.

**Cuadro 3: Costos del Análisis de calidad del producto Harina de Pescado**

Lugar compra	Lugar embarque	Costos del Muestreo interno de Harina de Pescado (S./t)										
		Muestra Proximal				Muestra Especial						
		Proteína	Grasa	Humedad	Ceniza	Digestibilidad a la Pepsina	Histamina	Sal	Arena	FFA	TVN	A/O
Chimbote	Chimbote	42	32	32	32	84	55	45	50	58	42	56
Chimbote	Paita	42	32	32	32	84	55	45	50	58	42	56
Chimbote	Callao	42	32	32	32	84	55	45	50	58	42	56
Chimbote	Pisco	42	32	32	32	84	55	45	50	58	42	56
Paita	Chimbote	42	32	32	32	84	55	45	50	58	42	56
Paita	Paita	42	32	32	32	84	55	45	50	58	42	56
Paita	Callao	42	32	32	32	84	55	45	50	58	42	56
Paita	Pisco	42	32	32	32	84	55	45	50	58	42	56
Callao	Chimbote	42	32	32	32	84	55	45	50	58	42	56
Callao	Paita	42	32	32	32	84	55	45	50	58	42	56
Callao	Callao	42	32	32	32	84	55	45	50	58	42	56
Callao	Pisco	42	32	32	32	84	55	45	50	58	42	56
Callao Unimar	Chimbote	42	32	32	32	84	55	45	50	58	42	56
Callao Unimar	Paita	42	32	32	32	84	55	45	50	58	42	56
Callao Unimar	Callao	42	32	32	32	84	55	45	50	58	42	56
Callao Unimar	Pisco	42	32	32	32	84	55	45	50	58	42	56

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro 3 se detallan los parámetros de calidad que se consideran al solicitar el análisis al laboratorio y el precio por tonelada en soles de cada uno de ellos.

– Sacos:

El pedido de sacos es directamente con un proveedor de Lima. El precio es de US\$9.60 por tonelada de harina de pescado. Habitualmente, se cuenta con un stock de aproximadamente veinte mil sacos en almacén.

- Costos por el traslado del producto:

En algunos casos la compra del producto se realiza desde el almacén del proveedor, es por ello que se incurren en una serie de costos para trasladar la harina de pescado hasta el almacén de la empresa.

**Cuadro 4: Costos por el traslado del producto**

Lugar compra	Lugar embarque	Traslado del producto			
		Póliza Seguro (US\$/t)	Estiba (S./t)	Flete interno (S./t)	Desestiba (S./t)
Chimbote	Chimbote	2.20	7	16	7
Chimbote	Paita	2.20	7	90	5
Chimbote	Callao	2.20	7	75	11.55
Chimbote	Pisco	2.20	7	0	0
Paita	Chimbote	2.20	8	116	7
Paita	Paita	2.20	8	16	5
Paita	Callao	2.20	8	135	11.55
Paita	Pisco	2.20	8	0	0
Callao	Chimbote	2.20	7.5	75	7
Callao	Paita	2.20	7.5	135	5
Callao	Callao	2.20	7.5	16	11.55
Callao	Pisco	2.20	7.5	0	0
Callao Unimar	Chimbote	2.20	11.55	75	7
Callao Unimar	Paita	2.20	11.55	135	5
Callao Unimar	Callao	-	11.55	6.27	11.55
Callao Unimar	Pisco	2.20	11.55	0	0

Fuente. Elaboración propia

En el Cuadro 4 se detallan los costos en los que se incurren para realizar el traslado del producto hasta el almacén de la empresa. Los mismos que consisten en la estiba de los sacos de harina de pescado a los camiones, el seguro para asegurar la mercadería por probables robos en la carretera, el flete y la desestiba una vez ingresen las unidades al almacén.

- Trasiego de la harina de pescado:

Este proceso depende de cada compra. Existen casos en los que el producto se encuentra en sacos del proveedor. Para ello se contrata personal que realice el trabajo de cambiar de empaque: la harina de pescado de sacos del proveedor a sacos de la empresa.

**Cuadro 5: Costos por el trasiego del producto**

Lugar compra	Lugar embarque	Trasiego de Origen			
		Sacos (US\$/t)	Personal (S./t)	Emplantillado (S./t)	Grupo Electrónico (US\$/t)
Chimbote	Chimbote	9.6	16	2.4	0
Chimbote	Paita	9.6	16	2.4	0
Chimbote	Callao	9.6	16	2.4	0
Chimbote	Pisco	9.6	16	2.4	0
Paita	Chimbote	9.6	18	3.6	0
Paita	Paita	9.6	18	3.6	0
Paita	Callao	9.6	18	3.6	0
Paita	Pisco	9.6	18	3.6	0
Callao	Chimbote	9.6	19	3.6	0
Callao	Paita	9.6	19	3.6	0
Callao	Callao	9.6	19	3.6	0
Callao	Pisco	9.6	19	3.6	0
Callao Unimar	Chimbote	9.6	19	3.6	4
Callao Unimar	Paita	9.6	19	3.6	4
Callao Unimar	Callao	9.6	19	3.6	4
Callao Unimar	Pisco	9.6	19	3.6	4

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro 5 se detallan los costos en los que se incurren para realizar el trasiego del producto. Los mismos que consisten en el costo de los sacos, el pago del personal que realiza el proceso, así como, el marcar nuevamente los sacos con los datos del producto. Solo en algunos casos, es necesario contratar el servicio de grupo electrónico para volver a coser los sacos.

- Homogenización y/o mezclado de la harina de pescado:

Este proceso consiste en mezclar la harina de pescado para para producir una mezcla uniformemente y obtener un producto homogéneo. Solo es necesario cuándo la asignación de la venta está dada por harina de pescado de diferentes proveedores.

**Cuadro 6: Costos por la homogenización del producto**

Lugar compra	Lugar embarque	Homogenización			
		Sacos (US\$/t)	Cuadrilla Homogenización (S./t)	Emplantillado (S./t)	Grupo Electrónico (US\$/t)
Chimbote	Chimbote	9.6	0	2.4	0
Chimbote	Paita	9.6	36	2.4	0
Chimbote	Callao	9.6	38	2.4	7
Chimbote	Pisco	9.6	0	2.4	0
Paita	Chimbote	9.6	0	3.6	0
Paita	Paita	9.6	36	3.6	0
Paita	Callao	9.6	38	3.6	7
Paita	Pisco	9.6	0	3.6	0
Callao	Chimbote	9.6	0	3.6	0
Callao	Paita	9.6	36	3.6	0
Callao	Callao	9.6	38	3.6	7
Callao	Pisco	9.6	0	3.6	0
Callao Unimar	Chimbote	9.6	0	3.6	0
Callao Unimar	Paita	9.6	36	3.6	0
Callao Unimar	Callao	9.6	38	3.6	7
Callao Unimar	Pisco	9.6	38	3.6	0

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro 6 se detallan los costos en los que se incurren para realizar la homogenización del producto. Los mismos que consisten en el costo de los sacos, el pago del personal que realiza el proceso, así como, el marcar nuevamente los sacos con los datos del producto. Solo en algunos casos, es necesario contratar el servicio de grupo eléctrico para volver a coser los sacos.

## **Gastos de venta**

Los principales gastos de ventas en el negocio de Trading de harina de pescado de la empresa son:

- Almacenaje: La empresa no cuenta con un almacén propio en el Callao. Por tal motivo, terceriza este servicio a una empresa nacional que cuenta con un almacén autorizado por SANIPES y que cumple con los requisitos de seguridad. El costo del servicio es por tonelada almacenada.
- Comisión del bróker: Depende de que empresa de bróker cierra el contrato. Las comisiones oscilan en \$5/t - \$10/t.
- Muestreo de exportación: Para que se pueda exportar la mercadería se tiene que realizar el muestreo de exportación previo al embarque. Este servicio es realizado por empresas supervisoras que certifican la calidad y cantidad del producto que se está embarcando, las mismas que tienen que estar autorizadas por SANIPES.
- Servicio Logístico Integral: La empresa contrata a un operador logístico que se encargue de realizar toda la exportación. Este a su vez subcontrata a la agencia de aduanas, que se encarga de la logística y de realizar todos los trámites aduaneros. Desde el retiro de contenedores vacíos, la inspección de los mismos en presencia de la empresa supervisora, el llenado de los contenedores con la harina de pescado en el almacén y el traslado hasta el puerto.  
El costo de este servicio depende del tipo de exportación que se realice. La cual puede ser en sacos, a granel y/o fullpack.

**Cuadro 7: Principales gastos del venta del producto**

Lugar compra	Lugar embarque	Gastos de ventas				
		Almacenaje (US\$/tdm)	Muestreo Exportación (US\$/t)	Servicio Logístico Integral		
				SLI sacos (US\$/t)	SLI granel (US\$/t)	Fullpack (US\$/t)
Chimbote	Chimbote	3.5	16	15.5	16.0	-
Chimbote	Paita	0	16	41.5	41.5	-
Chimbote	Callao	4.5	16	37.7	50.0	11.5
Chimbote	Pisco	0	16	-	-	-
Paita	Chimbote	3.5	16	15.5	16.0	-
Paita	Paita	0	16	41.5	41.5	-
Paita	Callao	4.5	16	37.7	50.0	11.5
Paita	Pisco	0	16	-	-	-
Callao	Chimbote	3.5	16	15.5	16.0	-
Callao	Paita	0	16	41.5	41.5	-
Callao	Callao	4.5	16	37.7	50.0	11.5
Callao	Pisco	0	16	-	-	-
Callao Unimar	Chimbote	3.5	16	15.5	16.0	-
Callao Unimar	Paita	0	16	41.5	41.5	-
Callao Unimar	Callao	4.5	16	37.7	50.0	11.5
Callao Unimar	Pisco	0	16	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro 7 se detalla el costo por tonelada de los gastos de venta mencionados anteriormente.

### **Gastos financieros**

Entre los principales gastos financieros se tienen aquellos relacionados al uso del mecanismo de warrants y certificados de depósito que brindan las almaceneras, y mediante el cual la empresa puede acceder a créditos bancarios de corto plazo para atender sus necesidades de capital de trabajo.

Mediante este mecanismo, la empresa puede solicitar un adelanto de hasta el 80 por ciento del valor de la harina.



### Cuadro 8: Gastos financieros por la emisión de warrant

Gastos por warrants		
Certificado Warrant (US\$/cert.)	Warrant (Almacenaje Financiero)	Intereses (TEA)
19.9	0.2%	7%
19.9	0.2%	7%
19.9	0.2%	7%
19.9	0.2%	7%

Fuente. Elaboración propia

En el Cuadro 8 se presentan los gastos financieros por solicitar los warrants, los cuales consisten en el pago de:

- \$19.90 por el concepto de certificado por cada warrant emitido.
- 0.20 por ciento del valor total del warrant cada mes, hasta que se cancele el préstamo al banco y se libere el warrant. Este gasto se conoce como el almacenaje financiero.
- 7 por ciento en promedio de TEA por el financiamiento desembolsando por el banco.

Adicional, están los gastos financieros generados por cerrar las ventas contra las siguientes formas de pago: Cartas de crédito y/o Factoring Internacional/Nacional.

### Cuadro 9: Gastos financieros por la emisión de cartas de crédito

Carta de Crédito Negociación (%/venta)			Carta de Crédito Confirmación (%/venta)		
BBVA	Banco Financiero	BCP	BBVA	Banco Financiero	BCP
0.25%	0.22%	0.125%	0.25%	0.22%	0.125%
0.25%	0.22%	0.125%	0.25%	0.22%	0.125%
0.25%	0.22%	0.125%	0.25%	0.22%	0.125%
0.25%	0.22%	0.125%	0.25%	0.22%	0.125%

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro 9 se presentan los gastos financieros por ingresar cartas de crédito. Las comisiones difieren en cada banco. Cómo se visualiza en la tabla, el banco con mejores tasas es el BCP.

### Cuadro 10: Gastos financieros por Factoring Internacional/ Nacional

Factoring BCP Exportación (%/Venta)			Factoring BCP Exportación (%/Venta)	
Factoring BCP (TEA)	Comisión BCP	Comisión Banco Factor	Factoring Vitapro BCP (TEA)	Factoring Agribbrands BCP (TEA)
4.50 %	0.35%	0.4%	4.36%	4.72%

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro 10 se presentan los gastos financieros por descontar facturas. Actualmente la empresa solo descuenta facturas a través del BCP, ya que este banco ofrece las mejores tasas y comisiones. Esta modalidad de pago es solo para algunos clientes.

En el caso de la comisión del Banco Factor esta depende del país del cliente por el riesgo que este representa. La comisión de 0.4 por ciento representa el país al que más se exporta bajo esta modalidad. En la siguiente tabla se presenta el detalle por país:

### Cuadro 11: Comisiones Banco Factor

País	Comisión Banco Factor
ALEMANIA	0.35%
ESTADOS UNIDOS	0.40%
FRANCIA	0.40%
BRASIL	0.60%
TAILANDIA	0.70%
GUATEMALA	0.70%
CHILE	0.70%

Como se aprecia en el Cuadro 11, el país con menos riesgo es Alemania seguido por Estados Unidos y Francia.

### **3.5.3. ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE CONTROL: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

Tomando como base todos los costos y gastos mencionados, se elaboró una matriz en Excel. Posterior a ello, se implementó un simulador en el programa informático Excel que proyecte el Estado de resultados del negocio: calcule las ventas, los costos y gastos, y la utilidad de la misma. Con ayuda de las fórmulas de este programa se ingresaron condiciones para que la información de la matriz de costos y gastos se enlace con el simulador. Una de las condiciones principales es afectar a algunos ítems de la matriz con el tipo de cambio; debido a que, la moneda no es uniforme, se tienen costos y gastos tanto en dólares como en soles.

#### **Objetivo:**

Proyectar cada venta y sus respectivos costos y gastos para estimar la utilidad y rentabilidad de la operación. Esto permitirá ver el cuadro completo y analizar cada ítem de costo y gasto y cómo estos se comportan en relación con los cambios del nivel de ventas. Los resultados serán comparados con los resultados reales y las discrepancias serán analizadas y corregidas.

#### **Alcance:**

Esta herramienta puede ser usada por el Gerente general, Gerente comercial de Consumo humano indirecto o el Gerente de Administración y Finanzas de la empresa.


#### **Frecuencia:**

Diario.

Mensual (aleatorios).

General (Anual).

TC 3.27



**Cliete**  
**Ton. Venta**  
**P. Venta (US\$/t)**  
**Comision Broker (US\$/t)**  
**Cobro**  
 Banco

Cargill
150
1,360
5
Factoring
BCP

	Acum.	US\$/t	%
Ingresos	\$ 204,000	\$ 1,360	
Costos	\$ 178,713	\$ 1,191	88%
<b>Utilidad operativa</b>	<b>\$ 25,287</b>	<b>\$ 169</b>	<b>12%</b>

	Compra 1	Compra 2	Compra 3	Compra 4	Compra 5	Compra 6	Total
<b>Proveedor</b>	Don Fernando						
<b>Harina</b>	Pescado						
<b>Compra</b>	Chimbote						
<b>Embarque</b>	Callao						
<b>Toneladas Compra</b>	150						150
<b>Rumas muestreo PROXIMAL</b>	1						
<b>Rumas muestreo ESPECIAL</b>	3						
<b>Toneladas Viaje</b>	150						150
<b>P. Compra (US\$/t)</b>	1,045						
<b>Fecha compra</b>	17/03/2017						
<b>Fecha embarque</b>	15/04/2017						
<b>Días</b>	29						
<b>Trasiego Origen</b>	Sí						
<b>Saco Blanco</b>	Sí						
<b>Trasiego Embarque</b>	No						
<b>Banco Warrant</b>	BCP						
<b>Certificados Warrant</b>	1						
<b>Homogenización</b>	Sí						
<b>Granel</b>	No						
<b>Servicio</b>	Fullpack						

	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
Muestreo Proximal	42	-	-	-	-	-
Muestreo Especial	355	-	-	-	-	-
Código Productor	-	-	-	-	-	-
<b>Trasiego Origen</b>						
Sacos Personal	-	-	-	-	-	-
Emplantillado	109	-	-	-	-	-
Grupo Electrónico	-	-	-	-	-	-
<b>Trasiego Embarque</b>						
Sacos Personal	-	-	-	-	-	-
Emplantillado	-	-	-	-	-	-
Grupo Electrónico	-	-	-	-	-	-
<b>Homogenización</b>						
Póliza Seguro	330.4	-	-	-	-	-
Estiba	318	-	-	-	-	-
Flete Interno	3,409	-	-	-	-	-
Desestiba	525	-	-	-	-	-
Almacenaje	675	-	-	-	-	-
Cuadrilla	1,727	-	-	-	-	-
Grupo Electrónico	1,050	-	-	-	-	-
Sacos	1,440	-	-	-	-	-
Emplantillado	109	-	-	-	-	-
<b>Muestras</b>						
Muestreo SANIPES	2,700	-	-	-	-	-
Muestreo Vitapro	-	-	-	-	-	-
<b>SLI</b>						
SLI Sacos	5,660	-	-	-	-	-
SLI Granel	-	-	-	-	-	-
Fullpack	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>18,490</b>	-	-	-	-	-

<b>Factoring Exportación</b>	Interés BCP	750
	Comisión BCP	714
	Comisión Banco Factor	1,224
<b>Gastos Exportación</b>	Broker	750
	Documentos	76
<b>Total</b>		<b>3,513</b>

**Figura 8: Simulación de una venta de harina de pescado.**

Elaboración propia

### 3.5.4. PROCEDIMIENTO PARA EL USO DE LA HERRAMIENTA

#### 3.5.4.1. Proyección de los ingresos

En primera instancia se ingresará la información de la venta cerrada o que se planea cerrar:

**Figura 9: Simulación de la venta**

Fuente: Elaboración propia


#### 3.5.4.2. Proyección de los costos y gastos

Cómo se mencionó anteriormente, los costos y gastos dependen del lugar de compra del producto y del lugar de venta del mismo. En el simulador del presupuesto se procede a SELECCIONAR en la pestaña de “compra” y “embarque” la ciudad respectiva. Posterior a ello se seleccionan los servicios propios de esta venta y se procede a llenar la información solicitada.

**Figura 10: Simulación de los costos y gastos**

Fuente: Elaboración propia

Automáticamente, el simulador realizará los cálculos gracias a las fórmulas ingresadas en el programa y arrojará la información total de la venta.



	Acum.	US\$/t	%
Ingresos	\$ -	\$ -	
Costos	\$ -	\$ -	
<b>Utilidad operativa</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>%</b>

**Figura 11: Simulación de la utilidad y rentabilidad**

Fuente. Elaboración propia

Con esta información, se tiene la base para:

1. Conocer si la utilidad estimada de cada venta es la que se busca y por lo tanto se realiza o no la operación.
2. Comparar los costos y gastos de la venta con los reales. Esto ayudará a identificar que se está haciendo mal en la operación y con ello tomar las medidas necesarias y correctivas para lograr la utilidad y rentabilidad deseada.
3. Identificar cuáles son los costos y gastos más significativos de la operación para buscar el medio de reducirlos con un mayor control y negociación con proveedores.
4. Calcular el precio al cual se ofertará el producto que se tiene en stock y se encuentre listo para comercializar.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 4.1 RESULTADOS

#### 4.1.1 ESTADO DE LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO DE TRADING DE HARINA DE PESCADO DE LA EMPRESA IBT ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE CONTROL DE COSTOS Y GASTOS

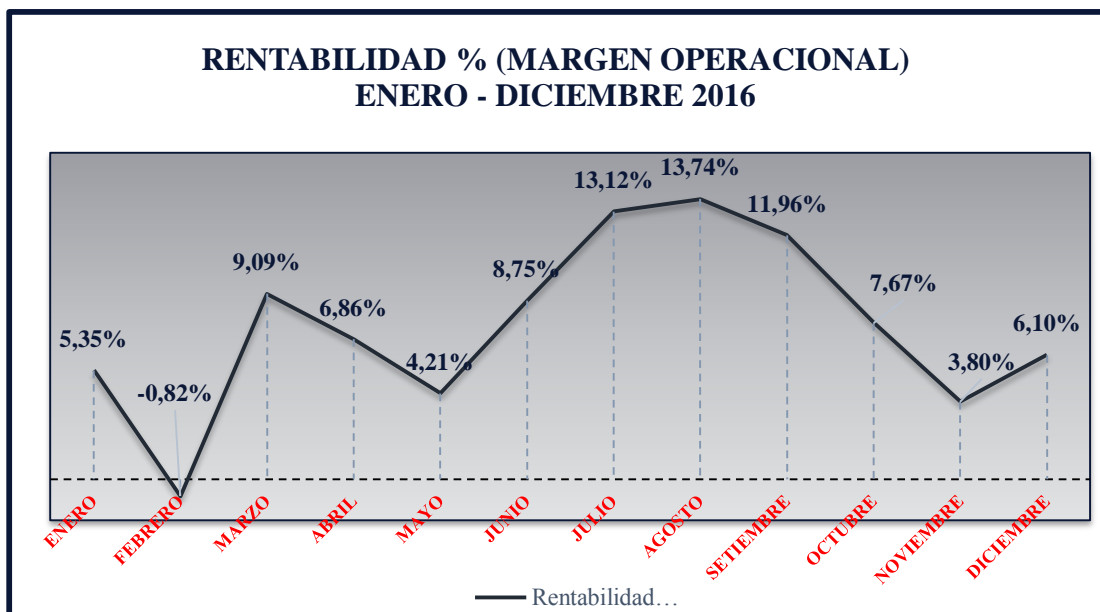
Para conocer el estado de la rentabilidad antes de la implementación de la herramienta se procedió a tomar la información brindada por la empresa sobre las ventas, costos y gastos del negocio de Trading de harina de pescado del periodo Enero – Diciembre 2016.

A continuación, se presentan los resultados:

**Cuadro 12: Ventas Enero – Diciembre 2016**

Mes	Toneladas	Ventas (\$)	Utilidad bruta	Utilidad bruta/t (\$)	Utilidad operativa (\$)	Utilidad operativa/t (\$)	Rentabilidad % (Margen operacional)
ENERO	290	\$ 492,507	\$ 62,854	\$ 217	\$ 26,330	\$ 91	5.35%
FEBRERO	122	\$ 165,306	\$ 15,800	\$ 130	\$ -1,354	\$ -11	-0.82%
MARZO	498	\$ 642,143	\$ 106,717	\$ 214	\$ 58,385	\$ 117	9.09%
ABRIL	689	\$ 938,247	\$ 133,564	\$ 194	\$ 64,353	\$ 93	6.86%
MAYO	1,149	\$ 1,757,856	\$ 247,210	\$ 215	\$ 74,048	\$ 64	4.21%
JUNIO	1,106	\$ 1,684,580	\$ 264,707	\$ 239	\$ 147,340	\$ 133	8.75%
JULIO	553	\$ 937,972	\$ 202,561	\$ 366	\$ 123,098	\$ 223	13.12%
AGOSTO	1,006	\$ 1,394,528	\$ 283,984	\$ 282	\$ 191,577	\$ 190	13.74%
SETIEMBRE	262	\$ 405,121	\$ 70,786	\$ 271	\$ 48,454	\$ 185	11.96%
OCTUBRE	369	\$ 525,452	\$ 81,394	\$ 220	\$ 40,309	\$ 109	7.67%
NOVIEMBRE	436	\$ 355,691	\$ 27,711	\$ 64	\$ 13,527	\$ 31	3.80%
DICIEMBRE	200	\$ 288,908	\$ 37,436	\$ 187	\$ 17,610	\$ 88	6.10%
<b>Acumulado</b>	<b>6,679</b>	<b>\$ 9,588,310</b>	<b>\$ 1,534,725</b>	<b>\$ 230</b>	<b>\$ 803,677</b>	<b>\$ 120</b>	<b>8.38%</b>

Fuente: Elaboración propia




**Figura 12: Rentabilidad del negocio de Trading de harina de pescado 2016**

Fuente: Elaboración propia

Según el resultado que se obtuvo de Enero a Diciembre del 2016, la rentabilidad del negocio de Trading de harina de pescado tuvo picos bajos y altos. Se empezó el año con una rentabilidad positiva de 5.35 por ciento. Sin embargo, en el siguiente mes esta descendió a -0.82 por ciento. El resultado no fue constante, existe mucha variabilidad en el año. Asimismo, se calculó la rentabilidad del resultado acumulado del periodo de estudio del presente trabajo, Enero-Julio, teniendo como resultado 7.44 por ciento.

Se utilizó la herramienta para calcular los costos y gastos de los periodos más bajos para comparar y entender el comportamiento de los costos y gastos de esos meses.

**Resultado de la herramienta:**

				
Cliente	Carguill			
Ton. Venta	122			
P. Venta (US\$/t)	1,360			
Comision Broker (US\$/t)	14			
Cobro	Contado			
Banco	BCP			
		Acum.	US\$/t	%
		Ingresos	\$ 1,360	
		Costos	\$ 1,347	99%
		Utilidad operativa	\$ 13	0.97%

**Figura 13: Simulación de la Rentabilidad de Febrero (2016)**

Fuente: Elaboración propia



**Resultado real:**

**Cuadro 13: Resultado real de la Rentabilidad de Febrero (2016)**

Toneladas	Ventas (\$)	Costos (\$)	Utilidad (\$)	Utilidad/t (\$)	Rentabilidad %
122	\$ 165,306	\$ 166,660	\$ -1,354	\$ -11	-0.82%

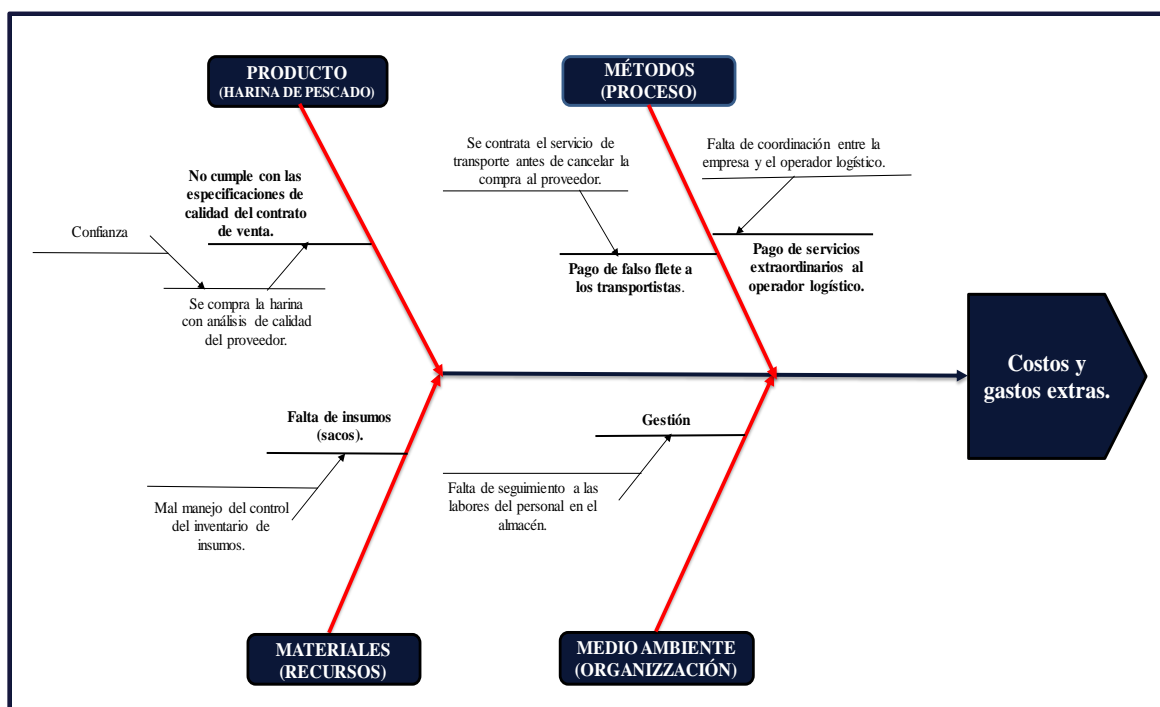
Fuente. Elaboración propia

Al comparar ambos resultados, se evidencia que uno o varios de los elementos de los costos y gastos no fue eficiente. Esto generó pérdidas en la operación de Febrero de \$11/t vendida.

Este mismo comportamiento ocurre en los meses de Mayo, Noviembre y Diciembre.

Para conocer las causas de los costos y gastos extras en los que se incurre en cada venta se utilizó la herramienta: Diagrama de Causa – Efecto de Ishikawa mencionada en el punto 2.2.8.

A continuación, se presenta el Diagrama de Causa – Efecto de los costos y gastos extras que no se encuentran estimados ni contemplados en la operación:



**Figura 14: Diagrama Causa - Efecto de los costos y gastos extras del negocio**

Fuente: Elaboración propia

Los costos y gastos extras en la operación se deben a cuatro factores principales:

**1. Producto (Harina de Pescado):**

El producto no cumple con las especificaciones de calidad del contrato de venta y se debe de cambiar la asignación de la harina de pescado para cumplir con el contrato y eso ocasiona que el gasto de venta por el Muestreo de exportación se duplique. Esto se debe a que; por lo general, se compra el producto con los análisis de calidad realizados por el proveedor para ahorrar ese costo y el tiempo.

**2. Métodos (proceso):**

Cuándo la compra de la harina de pescado se tiene que recoger desde el almacén del proveedor, la empresa asume el costo por el traslado del producto hasta el almacén designado.

Se incurren en costos extras cuándo se contrata al proveedor del transporte antes de que se haya pagado el producto. Esto retrasa la operación y el transportista carga el costo por el tiempo perdido a la cotización inicial.

**3. Materiales (recursos):**

El encargado del inventario de los insumos no lleva el control adecuado ni reporta la falta de los insumos. Previo al traslado del producto, se realiza el trasiego de la harina de pescado a los sacos con logo de la empresa. Se retrasa la operación y se puede perder la compra al no contar con los sacos en stock.

**4. Medio ambiente (organización):**

No se hace seguimiento a los presupuestos solicitados por el personal para las operaciones relacionadas al traslado del producto al almacén designado por la empresa.

Con lo expuesto anteriormente, se evidencia que la rentabilidad del negocio de Trading de harina de pescado no fue la deseada por la empresa; debido a que, esta fue alterada por el uso ineficiente de los recursos.

#### 4.1.2 ESTADO DE LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO DE TRADING DE HARINA DE PESCADO DE LA EMPRESA IBT DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE CONTROL DE COSTOS Y GASTOS

La herramienta de control de costos y gastos se implementó a partir del presente año. Se usó la herramienta para proyectar cada venta y sus respectivos costos y gastos. En el proceso se identificó los principales costos y gastos de la operación que necesitaban un mayor control y/o negociación con proveedores:

##### Costos de venta

**Cuadro 14: Costos de ventas de Enero - Julio 2017**

Costos de Venta	Total \$	%
Compra Harina	\$ 7,096,521	98.62%
Movimiento Harina	\$ 51,292	0.71%
Desestiba	\$ 19,030	0.26%
Muestreo Interno	\$ 12,952	0.18%
Estiba	\$ 12,273	0.17%
Póliza Seguro	\$ 2,343	0.03%
Trasiego compra	\$ 1,792	0.03%

Fuente: Elaboración propia



**Figura 15: Costos de ventas Enero - Julio 2017**

Fuente: Elaboración propia

- La compra de la harina:

Representa el 98.62 por ciento del total de los costos de ventas.

Los ingresos de las compras de harina de pescado por proveedor pueden ser diarios o semanales.

El precio de compra es muy variable, ya que se comporta de acuerdo al mercado.

Por lo tanto, es de vital importancia identificar los puntos de quiebre para frenar las compras y evitar que la empresa tenga en stock de harina de pescado a un precio alto.

Se identificó que otro punto importante sobre la compra de la harina de pescado es su correcta asignación a cada venta. Se debe tener una comunicación fluida con el Jefe de calidad de productos terminados para que considere el precio de compra de la harina dentro de los criterios de asignación.

- Movimiento de la harina:

Representa el 0.71 por ciento del total de los costos de venta.

Previo a la contratación de las unidades para el traslado se realiza la validación con el área de Tesorería de que el pago de la compra de la harina de pescado se realizó y así evitar el pago de falso flete o sobre costos por pernocte de las unidades que realizarán el traslado.

- El análisis de calidad del producto:

Representa el 0.18 por ciento del total de los costos de ventas.

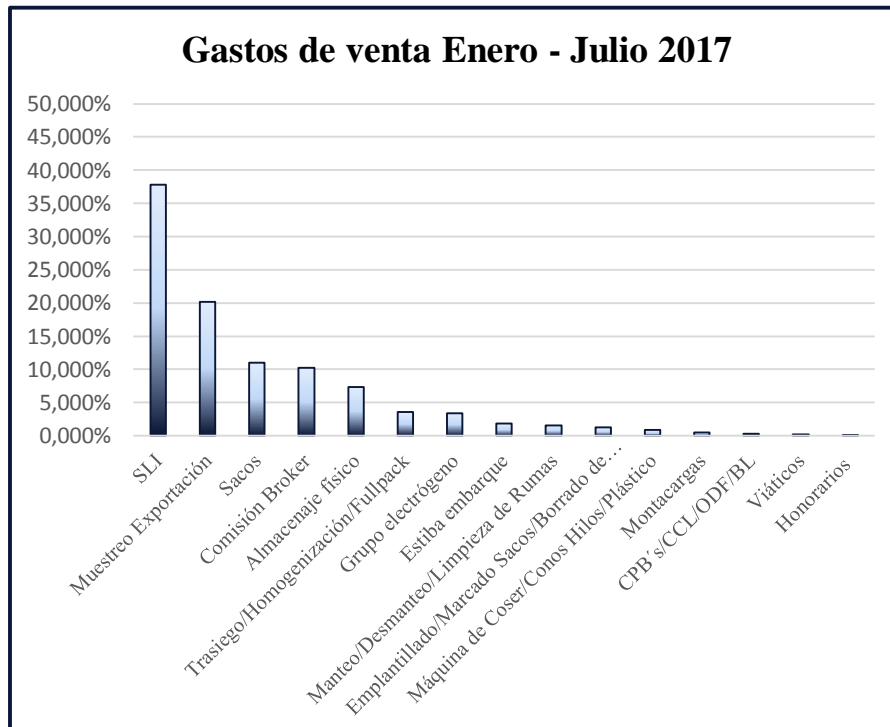
Se realiza previo a la compra o al ingresar la harina de pescado al almacén. Si hay ingresos del mismo proveedor de la semana, se realiza una sola muestra que se ingresará al laboratorio para su análisis respectivo. Esto con el fin de evitar que el producto no cumpla con las especificaciones de calidad previa a la exportación.

## Principales gastos de venta

**Cuadro 15: Gastos de ventas de Enero - Julio 2017**

Gastos de Venta	Total \$	%
Servicio logístico integral	\$ 165,181	37.81%
Muestreo Exportación	\$ 87,956	20.13%
Sacos	\$ 47,972	10.98%
Comisión Broker	\$ 44,575	10.20%
Almacenaje físico	\$ 32,160	7.36%
Trasiego/Homogenización/Fullpack	\$ 15,726	3.60%
Grupo electrógeno	\$ 14,613	3.35%
Estiba embarque	\$ 7,965	1.82%
Manteo/Desmanteo/Limpieza de Rumas	\$ 6,754	1.55%
Emplantillado/Marcado Sacos/Borrado de Marcas	\$ 5,366	1.23%
Máquina de Coser/Conos Hilos/Plástico	\$ 4,024	0.92%
Montacargas	\$ 2,156	0.49%
CPB´s/CCL/ODF/BL	\$ 1,295	0.29%
Viáticos	\$ 968	0.22%
Honorarios	\$ 153	0.04%

Fuente: Elaboración propia



**Figura 16: Gastos de venta Enero - Julio 2017**

Fuente: Elaboración propia

- El servicio logístico integral:

Representa el 37.81 por ciento del total de los gastos de ventas, siendo el elemento más representativo. Se evaluaron diferentes proveedores y se negoció el costo del servicio. En promedio la cotización propuesta y aceptada consiste en \$36/t por el servicio integral por sacos y \$50/t por el servicio integral a granel.

- El muestreo de exportación:

Representa el 20.13 por ciento del total de los gastos de ventas. Se evaluaron diferentes proveedores y se negoció el costo del servicio. En promedio la cotización propuesta y aceptada consiste en \$14/t por el servicio de muestreo de exportación y \$16/t por el servicio de muestreo de venta local. Se redujo este costo, aproximadamente en \$3 y \$2 respectivamente en comparación con el periodo anterior.

- La comisión del bróker:

Representa el 10.98 por ciento del total de los gastos de ventas. La comisión cuándo la venta es por exportación es \$5/t y \$10/t cuándo es Nacional. En el periodo anterior la comisión se cerraba por el 1 por ciento del valor FOB.

- Almacenaje físico del producto:

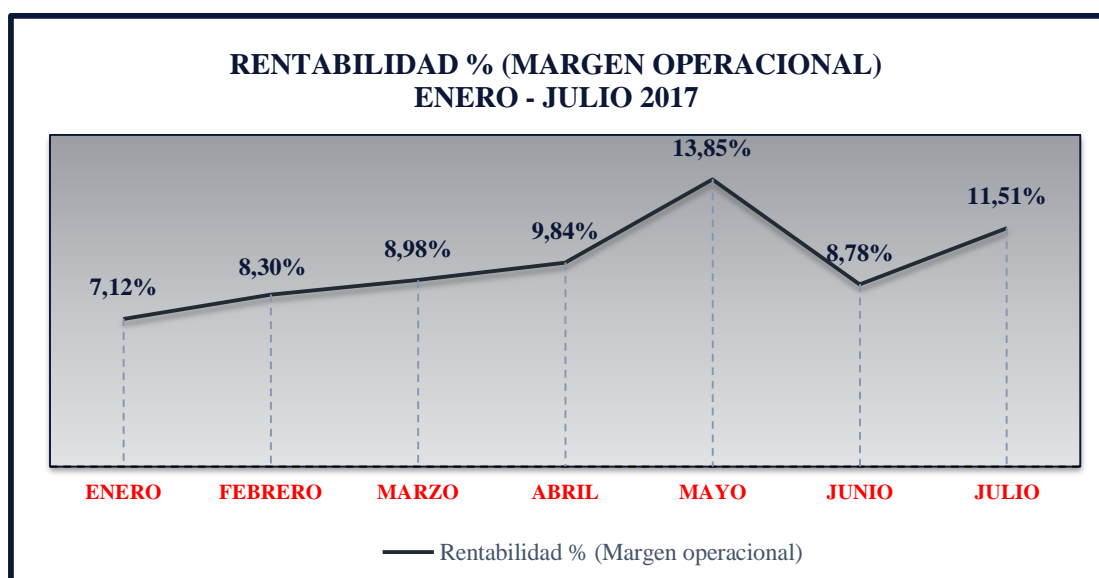
Representa el 10.20 por ciento del total de los gastos de ventas. Se cambió de almacén. El costo es \$4.20/t. En el periodo anterior era \$4.50/t.

Después de identificar los principales costos y gastos, realizar el control y disminución de los mismos para mejorar la utilidad operativa, se presenta la rentabilidad del negocio de Trading de harina de pescado de Enero a Julio del 2017.

**Cuadro 16: Ventas Enero – Julio 2017**

Mes	Toneladas	Ventas (\$)	Utilidad bruta	Utilidad bruta/t (\$)	Utilidad operativa (\$)	Utilidad operativa/t (\$)	Rentabilidad % (Margen operacional)
ENERO	482	\$ 573,606	\$ 69,851	\$ 145	\$ 40,858	\$ 85	7.12%
FEBRERO	1,456	\$ 1,875,277	\$ 275,694	\$ 189	\$ 155,637	\$ 107	8.30%
MARZO	435	\$ 612,307	\$ 82,189	\$ 189	\$ 55,004	\$ 126	8.98%
ABRIL	1,241	\$ 1,670,815	\$ 235,249	\$ 190	\$ 164,349	\$ 132	9.84%
MAYO	957	\$ 1,279,949	\$ 240,668	\$ 251	\$ 177,244	\$ 185	13.85%
JUNIO	965	\$ 1,202,877	\$ 181,361	\$ 188	\$ 105,662	\$ 110	8.78%
JULIO	1,017	\$ 1,291,996	\$ 225,006	\$ 221	\$ 148,676	\$ 146	11.51%
<b>Acumulado</b>	<b>6,553</b>	<b>\$ 8,506,825</b>	<b>\$ 1,310,016</b>	<b>\$ 200</b>	<b>\$ 847,429</b>	<b>\$ 129</b>	<b>9.96%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura 17: Rentabilidad del negocio de Trading de harina de pescado 2017**

Fuente: Elaboración propia

A partir del mes de Enero se evidencia un comportamiento creciente de la rentabilidad con una baja en Junio, debido a que el precio de la harina de pescado bajó en ese mes.

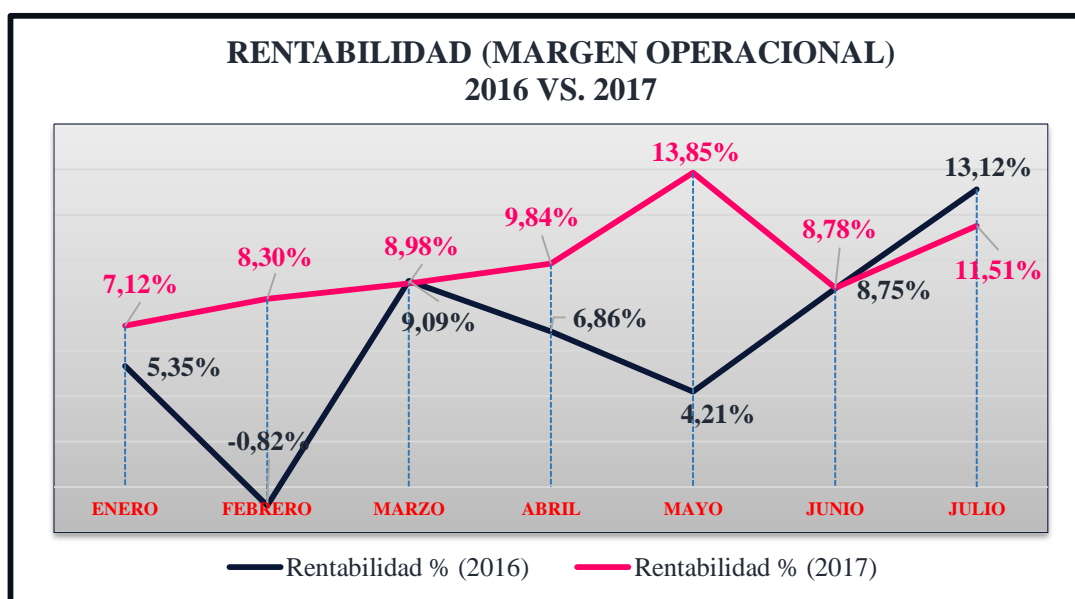
Se controló los principales factores que generaban los costos y gastos extras en las operaciones identificados en el Diagrama de Causa – Efecto.

#### 4.1.3 COMPARACIÓN DEL ESTADO DE LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO DE TRADING DE HARINA DE PESCADO DE LA EMPRESA IBT, ANTES Y DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE CONTROL DE COSTOS Y GASTOS

La rentabilidad en el periodo de implementación tuvo un comportamiento de crecimiento constante, debido al mayor control y disminución de los costos.

Se logró una mejora en la rentabilidad mes a mes en comparación con el periodo anterior de la implementación, en el que la rentabilidad tenía un comportamiento muy variado con picos bajos y altos.

El mes de Mayo fue el mejor periodo para la empresa, se obtuvo una rentabilidad de 13.85 por ciento, este comportamiento debió seguir así; sin embargo, debido a un factor externo cómo fue la caída del precio de la harina de pescado esta se redujo a 8.78 por ciento para Junio. Después de ello, la rentabilidad se recuperó, logrando 11.51 por ciento para el mes de Julio.



**Figura 18: Rentabilidad 2016 vs. 2017**  
Fuente: Elaboración propia



## 4.2. DISCUSIÓN

Cuando se maneja un margen de utilidades con ingresos constantes (ventas de difícil incremento, precios controlados o fijados por el mercado o la competencia) la única alternativa viable es disminuir costos, para mejorar el margen de utilidad neta sobre ventas. Al pretender reducir los costos para incrementar los niveles del margen de utilidad y a su vez de rentabilidad, se tiene que tener en cuenta el comportamiento de los mismos.

El control de costos y gastos es una estrategia financiera que incide significativamente en la rentabilidad de las empresas. Es de suma importancia la aplicación de una herramienta de control que genere eficiencia en el uso de recursos. El resultado final tiene que apuntar a la maximización de utilidades, supervivencia y crecimiento.

Se tiene que resaltar aquellos costos y gastos que tienen un efecto más representativo y significativo en la operación y cuyo ajuste generan mayor rentabilidad. Por lo tanto, es necesario un análisis constante de todas las actividades del negocio sujeto de estudio e identificar los puntos clave. Después de esta evaluación respectiva se podrá aplicar las medidas correctivas necesarias.

## CONCLUSIONES

1. La implementación de la herramienta de control de costos y gastos tuvo un impacto positivo en la rentabilidad del negocio de trading de harina de pescado. Su medición corrobora que, en efecto y debido a las acciones ejecutadas, el periodo de estudio tuvo como resultado una utilidad operativa positiva de 9.96 por ciento. Asimismo, la rentabilidad tuvo un comportamiento constante y creciente. Estos cambios son atribuibles en gran medida al estudio realizado, ya que se logró crear conciencia en el personal y controlar los gastos extras en las operaciones.
2. En el periodo analizado antes de la implementación de la herramienta diseñada se observa que, debido a la ineficiencia del personal y al mal uso de los recursos, se tiene una rentabilidad inconstante, con picos altos lo cual es positivo, el mayor fue en el mes de Agosto con 13.74 por ciento; sin embargo, existen periodos con picos muy bajos de rentabilidad. Es así, que en el mes de Febrero la rentabilidad fue negativa en -0.82 por ciento, lo cual significó para la empresa una pérdida en ese mes de \$11 por tonelada.
3. En el periodo analizado después de la implementación de la herramienta se observa que, debido al control de costos y gastos a través de un plan de trabajo que respeta los presupuestos para cada operación y así evitar gastos innecesarios, la rentabilidad del negocio se mantuvo positiva y aumentó progresivamente en los primeros cinco meses, iniciando Enero en 7.12 por ciento y terminando Mayo en 13.85 por ciento. En el mes de Junio, debido a que el precio de la harina de pescado bajó se tuvo como resultado una rentabilidad de 8.78 por ciento; sin embargo, la misma se recuperó en el siguiente mes terminando con un resultado de 11.51 por ciento.

4. De la comparación del ratio de rentabilidad que presenta el negocio de trading de harina de pescado antes y después de la implementación de la herramienta se concluye que hubo un aumento en la misma en 2.52 por ciento. La rentabilidad con la que se cerró el periodo antes de la implementación fue 7.44 por ciento y el periodo después de la implementación tuvo como resultado 9.96 por ciento. Asimismo, en el periodo de implementación la rentabilidad tuvo un comportamiento positivo y creciente. Se logró una mejora mes a mes en comparación con el periodo anterior, en el que la rentabilidad tenía un comportamiento muy variado con resultados bajos e inclusive negativos.

## **RECOMENDACIONES**

1. Simular cada venta con ayuda de la herramienta de control de costos y gastos para conocer si la operación será rentable o no.
2. Incorporar el uso de la herramienta de control de costos y gastos como base para lograr la eficiencia en el uso de los recursos.
3. Crear conciencia en el personal de que es de suma importancia el eficiente uso de los recursos para lograr y mantener la rentabilidad deseada.
4. Seguir en la búsqueda de mejores cotizaciones para los servicios que se necesitan para realizar la operación. Persistir con la negociación con proveedores y con los bancos, en lo que respecta a mejoras en las tasas de interés y comisiones.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ANAYA, J. 2015. Logística Integral. 5ta ed. Madrid. Esic. 277 p.
- CASTRILLÓN, J.; BERRÍO, D. 2008. Costos para gerenciar organizaciones manufactureras, comerciales y de servicios. 2 ed. Barranquilla. Ediciones Uninorte. 291 p.
- CUEBAS, F. 2002. Control de Costos y Gastos en Los Restaurantes. México, D.F. Limusa, S.A. 121 p.
- DURAZO, E. 2006. Aprovechamiento de los productos pesqueros. Baja California. Universidad Autónoma de Baja California. 231 p.
- GALGANO, A. 1995. Los siete instrumentos de la calidad total. Madrid. Díaz de Santos, S.A. 320 p.
- GITMAN, L. 2003. Principios de Administración Financiera. 10ma ed. México, D.F. Pearson Educación. 676 p.
- JIMÉNEZ, W. 2010. Contabilidad de costos. Bogotá, D.C. Fundación para la educación superior. San Mateo. 113 p.
- KURAMOTO, J. 2005. El cluster pesquero de Chimbote: Acción conjunta limitada y la tragedia de los recursos colectivos. Lima. Grade - Grupo de Análisis para el Desarrollo. 117 p.
- MENDOZA, C. 2004. Presupuestos para empresas de manufactura. 2da ed. Barranquilla. Ediciones Uninorte. 247 p.

- MORILLO, M. 2001. Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos. Actualidad Contable Faces (en línea). Consultado 05 Ago. 2017. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25700404>
- RAMIREZ, D. 2008. Contabilidad Administrativa. 8va ed. México, D.F. McGraw-Hill/Interamericana. 607 p.
- SOCIEDAD NACIONAL DE PESQUERIA. 2017. Sector Pesquero: El motor de la Economía. Lima. Rev Pesca responsable. 32 p.
- TALLEDO, S. 2010. Situación y perspectiva de la harina de pescado: Caso peruano de 1980-2007. Tesis para optar el grado académico de Magíster en Economía con Mención en Comercio Exterior. Lima. 123 p. consultado 20 Ago. 2017. Disponible en [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2313/Talledo\\_es.pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2313/Talledo_es.pdf?sequence=1)
- WINDSOR, M.; BARLOW, S. 1983. Introducción a los subproductos de la pesquería. Zaragoza, España. Acribia S.A. 139 p.

## ANEXOS

### ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
¿Cuál es el impacto de la implementación de una herramienta de control de costos y gastos en la rentabilidad del negocio de Trading de harina de pescado de la empresa IBT?	Determinar el impacto de la implementación de una herramienta de control de costos y gastos en la rentabilidad del negocio de trading de harina de pescado de la empresa IBT.	La implementación de la herramienta de control de costos y gastos tuvo un impacto positivo en la rentabilidad del negocio de trading de harina de pescado. Su medición corrobora que, en efecto y debido a las acciones ejecutadas, el periodo de estudio tuvo como resultado una utilidad operativa positiva de 9.96 por ciento. Asimismo, la rentabilidad tuvo un comportamiento constante y creciente. Estos cambios son atribuibles en gran medida al estudio realizado, ya que se logró crear conciencia en el personal y controlar los gastos extras en las operaciones.	Simular cada venta con ayuda de la herramienta de control de costos y gastos para conocer si la operación será rentable o no.
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS		
¿Cuál es el estado de la rentabilidad del negocio de Trading de harina de pescado de la empresa IBT antes de la implementación de la herramienta de control de costos y gastos?	Describir el estado de la rentabilidad del negocio de Trading de harina de pescado de la empresa IBT antes de la implementación de la herramienta de control de costos y gastos.	En el periodo analizado antes de la implementación de la herramienta diseñada se observa que, debido a la ineficiencia del personal y al mal uso de los recursos, se tiene una rentabilidad inconstante, con picos altos lo cual es positivo, el mayor fue en el mes de Agosto con 13.74 por ciento; sin embargo, existen periodos con picos muy bajos de rentabilidad. Es así, que en el mes de Febrero la rentabilidad fue negativa en -0.82 por ciento, lo cual significó para la empresa una pérdida en ese mes de \$11 por tonelada.	Incorporar el uso de la herramienta de control de costos y gastos como base para lograr la eficiencia en el uso de los recursos.
¿Cuál es el estado de la rentabilidad del negocio de Trading de harina de pescado de la empresa IBT después de la implementación de la herramienta de control de costos y gastos?	Describir el estado de la rentabilidad del negocio de Trading de harina de pescado de la empresa IBT después de la implementación de la herramienta de control de costos y gastos.	En el periodo analizado después de la implementación de la herramienta se observa que, debido al control de costos y gastos a través de un plan de trabajo que respeta los presupuestos para cada operación y así evitar gastos innecesarios, la rentabilidad del negocio se mantuvo positiva y aumentó progresivamente en los primeros cinco meses, iniciando Enero en 7.12 por ciento y terminando Mayo en 13.85 por ciento. En el mes de Junio, debido a que el precio de la harina de pescado bajó se tuvo como resultado una rentabilidad de 8.78 por ciento; sin embargo, la misma se recuperó en el siguiente mes terminando con un resultado de 11.51 por ciento.	Crear conciencia en el personal de que es de suma importancia el eficiente uso de los recursos para lograr y mantener la rentabilidad deseada
¿Cuál es la diferencia en la rentabilidad del negocio de Trading de harina de pescado de la empresa IBT antes y después de la implementación de la herramienta de control de costos y gastos?	Comparar la rentabilidad del negocio de Trading de harina de pescado de la empresa IBT antes y después de la implementación de la herramienta de control de costos y gastos.	De la comparación del ratio de rentabilidad que presenta el negocio de trading de harina de pescado antes y después de la implementación de la herramienta se concluye que hubo un aumento en la misma en 2.52 por ciento. La rentabilidad con la que se cerró el periodo antes de la implementación fue 7.44 por ciento y el periodo después de la implementación tuvo como resultado 9.96 por ciento. Asimismo, en el periodo de implementación la rentabilidad tuvo un comportamiento positivo y creciente. Se logró una mejora mes a mes en comparación con el periodo anterior de la, en el que la rentabilidad tenía un comportamiento muy variado con resultados bajos e inclusive negativos.	Seguir en la búsqueda de mejores cotizaciones para los servicios que se necesitan para realizar la operación. Persistir con la negociación con proveedores y con los bancos, en lo que respecta a mejoras en las tasas de interés y comisiones.