

# **UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS COSTOS Y SU INCIDENCIA EN LA  
POLITICA DE PRECIOS DE LA EMPRESA COMERCIAL INVERSIONES  
LANCA S.A.C. DISTRITO DE TRUJILLO AÑO 2015**

**TESIS  
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

**AUTORES:**

Br. Jiménez García, Herica Liley

Br. León Alva, Jessica Mariella

**ASESOR:**

Mg. Víctor Hugo Mendo Velásquez.

**TRUJILLO – PERÚ**

**2015**

## PRESENTACIÓN

**Señores miembros del Jurado.**

En cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración la presente tesis intitulada: **“GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS COSTOS Y SU INCIDENCIA EN LA POLÍTICA DE PRECIOS DE LA EMPRESA COMERCIAL INVERSIONES LANCA S.A.C. DISTRITO DE TRUJILLO AÑO 2015”**.

La presente tesis ha sido elaborada tomando en consideración información de la Empresa Comercial Inversiones LANCA S.A.C en la que se realizó el estudio, las consultas necesarias, encuestas, así mismo desarrollar todos los conocimientos obtenidos en las aulas.

Hacemos propicia la oportunidad para expresar nuestro sincero agradecimiento a todos los profesores de la Facultad por su valioso aporte y conocimientos vertidos, los cuales han contribuido no solo en nuestra formación profesional, sino también en nuestra vida personal.

Esperamos haber satisfecho las expectativas académico profesionales, y que vuestra evaluación, tenga el rigor que estas actividades ameritan.

Trujillo, Octubre del 2015

---

Br. Jiménez García Herica Liley

---

Br. León Alva, Jessica Mariella

## **AGRADECIMIENTO**

La presente tesis es un esfuerzo conjunto de los autores y de varias personas que de algún modo se han involucrado con una de nuestras principales metas, incentivándonos a poder concluirla; nos brindaron sus conocimientos, apoyo, ánimo y nos acompañaron en los momentos de adversidad y de felicidad.

Agradecemos de manera especial a nuestro asesor el Mg. Víctor Hugo Mendo Velásquez por la atenta lectura a este trabajo y por sus aportes importantes para la presentación y culminación de nuestra tesis.

A los dueños de la Empresa Comercial Inversiones LANCA S.A.C del distrito de Trujillo por facilitarnos la información de manera oportuna y confiable, sin su ayuda no hubiese sido posible concretar nuestro trabajo.

Del mismo modo agradecemos a todos nuestros familiares partícipes de este proceso de desarrollo profesional por su paciencia y tolerancia en el momento preciso.

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

Por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

### **A MIS PADRES**

Que han estado conmigo en todo momento, gracias por darme una formación para mi futuro y por creer en mí.

**León Alva Jessica Mariella**

### **A DIOS**

Por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

### **A MI MADRE**

Por habernos apoyado siempre, por sus consejos, sus valores, por la motivación que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su paciencia y amor.

### **A MI PADRE**

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan, por su ayuda económica, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

**Jiménez García Herica Liley**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal demostrar que la gestión estratégica de los costos incide significativamente en la política de precios de la Empresa Comercial Inversiones LANCA S.A.C. en el año 2015, para la cual se realizará un diagnóstico con la utilización de técnicas, tales como la observación, el análisis documental, la entrevista y la encuesta; determinando el sistema de costos que la empresa ha adaptado e implementado, a fin de analizar sus puntos críticos y las estrategias de gestión relacionada a establecer la fijación de precios.

Así mismo se evaluarán las ventajas competitivas de la gestión estratégica de costos, en la cual se propondrán las políticas mediante el uso de una estructura de costos en la cual, mediante el uso de los estados financieros comparativos se expondrán los resultados de la incidencia existen entre la gestión estratégica de costos, desde la perspectiva de sus objetivos y las políticas que la empresa establece de forma estandarizada, para el cual se comparara los ejercicios económicos mensuales de setiembre 2015 y agosto 2015.

Teniendo en cuenta el objetivo principal y objetivos específicos de la presente investigación, en el Capítulo III de la presente investigación, denominada Presentación de Resultados y Discusión, se expondrán los resultados observados y analizados mediante el uso figuras y tablas debidamente interpretadas, las mismas que serán discutidas. De esta forma se demostrará que la gestión estratégica de costos incide de manera significativa en la determinación de la política de precios de la Empresa Comercial Inversiones LANCA S.A.C en el año 2015.

Las conclusiones y recomendaciones se expondrán posteriormente en el capítulo IV del presente trabajo de investigación. Así mismo, en el Anexo del presente trabajo se expondrán la matriz de investigación y documentación que forma parte de los resultados.

**Palabras claves:** Estrategia, Gestión Estratégica de Costos, Políticas, Estructura de Costos, Costo de Adquisición.

## ABSTRACT

The present research has as main objective to demonstrate that the strategic management of costs significantly influence the pricing policy of the Commercial Investment Company LANCA SAC in 2015, for which a diagnosis with the use of techniques such as observation, documentary analysis, interview and conduct the survey; determining the system costs the company has adapted and implemented in order to analyze critical points and management strategy related to setting pricing.

Also the competitive advantages of strategic cost management will be evaluated, in which policies are proposed by using a cost structure in which, using the comparative financial statements results of the impact will be exhibited between strategic cost management, from the perspective of its objectives and policies that the company provides a standardized way, for which monthly financial periods September 2015 and August 2015 was compared.

Given the main objective and specific objectives of this research, in Chapter III of this study, called Presentation of Results and Discussion, the observed results are presented and analyzed by using figures and tables properly interpreted, the same that will be discussed. This will be demonstrated that the strategic cost management significantly affects the determination of the pricing of the Commercial Investment Company LANCA SAC in 2015.

The conclusions and recommendations will subsequently be made in Chapter IV of this research. Likewise, in the Annex to this job matrix research and documentation as part of the results will be presented.

**Keywords:** Strategy, Strategic Cost Management, Policies, Cost Structure, Cost of Ownership.

## INDICE

AGRADECIMIENTO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
RESUMEN .....	v
ABSTRACT .....	vi
LISTA DE TABLAS.....	ix
LISTA DE FIGURAS .....	x
<b>CAPITULO I INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Formulación del Problema.....	2
1.1.1. Realidad Problemática.....	2
1.1.2. Enunciado del problema .....	4
1.1.3. Antecedentes del problema .....	4
1.1.4. Justificación.....	7
1.2. Hipótesis .....	8
1.3. Objetivos .....	8
1.4. Marco Teórico .....	9
1.5. Marco Conceptual .....	25
<b>CAPITULO II MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS .....</b>	<b>27</b>
2.1. Material .....	28
2.1.1. Población .....	28
2.1.2. Marco de muestreo .....	28
2.1.3. Muestra .....	28
2.1.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. ....	28
2.2. Procedimiento .....	29
2.2.1. Diseño de contrastación .....	29
2.2.2. Análisis y operacionalización de variables .....	30
2.2.3. Procesamiento y análisis de datos.....	32
<b>CAPÍTULO III LA EMPRESA.....</b>	<b>33</b>
3.1. DIAGNÓSTICO DE LA ENTIDAD.....	34
A.OBJETIVOS DE LA EMPRESA:.....	35
B.ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA.....	35

C. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES .....	37
D. PROCESOS DE COMPRA Y VENTA .....	40
E. DOCUMENTACION NECESARIA.....	52
F. ANÁLISIS DEL ENTORNO:.....	54
G. MATRIZ FODA.....	55
<b>CAPITULO IV PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>57</b>
4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	58
4.1.1. TABULACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS .....	58
A. ENCUESTA APLICADA.....	58
B. ENTREVISTA APLICADA.....	66
C. PUNTOS CRÍTICOS EVIDENCIADOS .....	71
4.1.2. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE COSTOS PARA FIJAR PRECIOS QUE UTILIZA LA EMPRESA COMERCIAL INVERSIONES LANCA S.A.C.....	72
4.1.3. EVALUACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL SISTEMA DE COSTOS DE LA EMPRESA COMERCIAL INVERSIONES LANCA S.A.C.....	75
4.1.4. ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS DE LA GESTION ESTRATÉGICA DE COSTOS QUE FACILITE UNA ADECUADA POLÍTICA DE PRECIOS.....	78
A. ESTRUCTURA DE COSTOS PROPUESTO .....	83
B. ANALISIS COMPARATIVO DE LAS ESTRUCTURAS DE COSTOS.....	85
C. ANALISIS COMPARATIVO DEL ESTADO DE SITUACION FINACIERA.....	86
D. INDICES FINANCIEROS COMPARATIVOS .....	91
4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	95
<b>CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>98</b>
5.1. CONCLUSIONES.....	99
5.2. RECOMENDACIONES .....	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	101
ANEXOS .....	102



## LISTA DE TABLAS

<u>TABLA</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>Pág.</u>
Nº 1	Matriz FODA de la entidad y Estrategias.....	56
Nº 2	: Cargos claves de la entidad.....	59
Nº 3	Resultados obtenidos de la Encuesta Realizada.....	65
Nº 4	: Resultados de la entrevista efectuada al Gerente General de la empresa.....	67
Nº 5	: Estructura de costos – Muestra de Agosto 2015.....	74
Nº 6	: Ventajas Competitivas del Sistema de Costos.....	75
Nº 7	: Estrategias del Sistema de Costos a implementar.....	77
Nº 8	: Políticas para determinación del Costo de Adquisición.....	79
Nº 9	: Políticas para determinación del Valor Venta del producto....	81
Nº 10	: Políticas de Gestión.....	82
Nº 11	: Estructura de costos – Muestra de Setiembre 2015.....	84
Nº 12	: Análisis Comparativo de Costos y Gastos.....	85
Nº 13	: Estado de Situación financiera comparativo: setiembre 2015 – agosto 2015.....	87
Nº 14	: Estado de Resultados Comparativo: setiembre 2015 – agosto 2015.....	89

## LISTA DE FIGURAS

<u>FIGURA</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>Pág.</u>
N° 1	: Organigrama Estructural de la empresa comercial Inversiones LANCA SAC.....	36
N° 2	: Procedimiento de Requerimiento y Recepción de Inventarios.....	41
N° 3	: Flujograma de Ventas.....	42
N° 4	: Proceso para Compras de Productos.....	44
N° 5	: Proceso para Venta de Productos.....	48
N° 6	: Pregunta N° 1 de la encuesta realizada.....	60
N° 7	: Pregunta N° 2 de la encuesta realizada.....	61
N° 8	: Pregunta N° 3 de la encuesta realizada.....	62
N° 9	: Pregunta N° 4 de la encuesta realizada.....	63
N° 10	: Pregunta N° 5 de la encuesta realizada.....	64
N° 11	: Resultado de la entrevista realizada: Eficiencia.....	68
N° 12	: Resultado de la de la entrevista realizada: Eficacia.....	69
N° 13	: Resultado de la de la entrevista realizada: Economía.....	70

# **CAPITULO I**

# **INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Formulación del Problema**

### **1.1.1. Realidad Problemática**

La competencia por el precio está siendo realmente dura en los últimos años porque la mayor cultura comercial de los consumidores hace que tengan una especial atención y mejores conocimientos de lo que van a comprar, lo que hace que fuercen a las empresas vendedoras a ajustar al máximo los precios. Los minoristas fuerzan a su vez a los proveedores y fabricantes para que reduzcan también sus precios, lo que nos lleva a un mercado de fuertes descuentos, frecuentes promociones y guerras de precios.

Al mismo tiempo, el establecimiento y la competencia de precios son los principales problemas que enfrentan muchos ejecutivos de mercadotecnia. Por otro lado, muchas compañías no manejan bien el establecimiento de precios. Los errores más comunes es que no se revisa el precio con la frecuencia necesaria antes de establecerse en el mercado, y no se varía lo suficiente el precio para diferentes artículos, segmentos del mercado y ocasiones de compra.

Pero el único objetivo del precio no puede ser solo ganar al máximo posible, sacrificando otras variables que pueden ser fundamentales para la supervivencia de la empresa.

En definitiva, de lo que se trata es de lograr la máxima satisfacción del cliente y la de la empresa, para lo cual ambas partes deben llegar a un acuerdo sobre el precio. El problema es que nos movemos en un entorno de regateo en el que cada producto puede negociarse de forma individual, con el cliente concreto.

Nuestro contexto exige que un producto tenga un precio prefijado, y es ahí donde la empresa tiene que poner en marcha todas las herramientas a su alcance para conseguir establecer el precio más

adecuado para el mercado en el que está trabajando. Es evidente que el precio es el único elemento que, objetivamente, proporciona ingresos a la empresa. Pero el precio solo no vende el producto, necesita de otras herramientas para conseguir que ese producto sea el más atractivo, deseado y, finalmente, comprado de todo el mercado.

Uno de los problemas más evidentes que afrontan las empresas de este tipo como son las Distribuidoras, es que no cuentan con una Gestión estratégica de costos, donde esta visión estratégica está vinculada con los acontecimientos surgidos en los últimos años en el ambiente competitivo a nivel internacional, a pesar de estas circunstancias en el Perú aún no se le ha prestado la atención adecuada en cuanto a su enseñanza.

Dentro de la organización existen muchos factores que determinan la disminución del precio pero desde la perspectiva de los costos tenemos la falta de análisis de la cadena de valor para poder tener presente los costos incurridos en cada uno de sus actividades, la falta de estrategias competitivas, esto nos demanda a poner en práctica una buena gestión estratégica de costos con el propósito de brindar información oportuna para que la gerencia proceda a la toma de decisiones estratégicas en su entorno competitivo.

Tener un sistema de costos deficiente en las empresas representa una gran debilidad. En un contexto competitivo como el de hoy es necesario que las empresas sean capaces de cuantificar sus costos con aceptable exactitud y utilizar los recursos con racionalidad. Un manejo técnico y eficiente de los recursos de las empresas aplicando una buena gestión estratégica de costos da la posibilidad de tomar decisiones oportunas y acertadas de costos, generando la mejora de la gestión empresarial.

En la medida que las empresas operen eficientemente, brindarán una mejor satisfacción a la sociedad a través de los bienes o servicios que ofrecen y la posibilidad de expandir mercados, captar divisas y generar empleo.

### **1.1.2. Enunciado del problema**

¿De qué manera incide la gestión estratégica de los costos en la política de precios de la Empresa Comercial Inversiones LANCA S.A.C. Distrito Trujillo año 2015?

### **1.1.3. Antecedentes del problema**

#### **A) Internacionales**

**Saavedra**, (2009), en su trabajo de investigación: “La Gerencia estratégica de costos y la generación de valor en las empresas”, presentado en el VII Congreso Internacional de Costos Punta del Este, Uruguay llega a las siguientes conclusiones:

- Un análisis de costos en el cual se pueden identificar las Actividades de valor y no valor para la empresa, permite que se incentiven las primeras y se minimicen las segundas. Buscando de este modo incrementar el valor para los accionistas.
- Una toma de decisiones de costos basadas en la situación estratégica de la empresa le permite a la misma responder de manera ágil y rápida ante los cambios en su entorno, determinando de esta manera una ventaja competitiva sostenible, la que a su vez generará mayores retornos sobre la inversión, generando de este modo más valor.

**Lázaro (2008)**, realizó su tesis titulada, “Diagnostico para la fijación estratégica de precios de una empresa comercializadora de alimentos – México”; en donde concluye lo siguiente:

De acuerdo a la teoría consultada y citada con relación a la fijación estratégica de precios en el marco teórico las diferencias más significativas entre la primera y segunda son:

La fijación de precios está orientada hacia un solo elemento ya sea costos, marketing o estrategia, actuando cada uno por su lado, a diferencia de la fijación estratégica de precios en donde se coordinan las decisiones de cada uno de los elementos e implica crear un equilibrio entre el deseo del consumidor y la necesidad de la empresa.

## **B) Nacionales**

**Meza (2012)**, con su tesis titulada “La Gestión Estratégica de Costos en la rentabilidad de la Empresa Comercial Climatic de la ciudad de Lima,” de la Universidad de San de Martin de Porres concluye en lo siguiente:

- Por la falta de estrategias competitivas en cada uno de los procesos de la gestión de la empresa, no se ha logrado los resultados esperados; y aún más las empresas no han implementado la técnica de la cadena de valor para mejorar en forma global sus actividades.
- La mayoría de empresas están muy arraigadas a aplicar los indicadores tradicionales en vez de aplicar instrumentos actuales como el valor económico agregado, que es un indicador de medición de la rentabilidad, y ese es uno de los motivos por lo que no se han tomado correctas decisiones estratégicas. No han establecido un mecanismo estratégico

ante un mercado competitivo, por ende han obtenido resultados moderados y no han estado en constante crecimiento económico y financiero.

### **C) Locales**

**Chávez, (2013)**, en su tesis “Incidencia de la Gestión Estratégica de Costos en la Generación de Valor en las Empresas Comercializadoras de Vehículos de la Provincia de Trujillo”, de la Universidad Nacional de Trujillo, concluye:

- Los aspectos más importantes en el diseño e implementación de Gestión Estratégica de costo son: la cadena de valor, y los inductores de costo los cuales nos sirvió para identificar las actividades específicas que generan valor económico.
- La gestión estratégica de costos aporta información útil lo cual genera aspectos positivos tales como: la obtención de un rendimiento mayor al de su inversión generando así de este modo un mayor valor para los accionistas.
- La implementación de un sistema estratégico de costos en las empresas comercializadoras de las empresas de Trujillo trae consigo de que todas las áreas de la empresa en la ejecución de sus actividades tomen como criterios: La racionalización y reducción de costos, en la búsqueda de maximización de utilidad en la empresa.

**Florián, (2013)**, realizó su tesis titulada: “Sistema de Costos por órdenes en la Fijación de Precios y control de recursos en la empresa corporación WAMATRAY SAC en la ciudad de Trujillo periodo enero – julio 2013” en donde concluye lo siguiente:



- En los resultados iniciales obtenidos se evidenció que la empresa no cuenta con un adecuado control de recursos: materiales, personal y vehículos, para la eficiente prestación del servicio; información que al no existir no les permite llevar una contabilidad de costos.
- De los resultados obtenidos en la aplicación del punto de equilibrio se obtiene que es de S/.313,803.10, siendo la facturación real en el mismo periodo S/.368,437.10 con lo cual se demuestra que la fijación de precios para el servicio brindado es razonablemente adecuado (pero que es posible mejorarla para llegar a una utilidad del 10% sobre costos, que es lo ideal), ayudando a la gestión y toma de decisiones por parte de la gerencia.

#### **1.1.4. Justificación.**

Los cambios económicos suscitados a nivel mundial, como la globalización y el acelerado avance de la tecnología, exigen a las empresas competir cada vez más con otras a nivel nacional o internacional, por lo que éstas han tenido que buscar nuevas estrategias para lograr ser competitivas. Aparece entonces, la gestión estratégica de costos, con una visión amplia acerca de cómo organizar la información para que la empresa mantenga la competitividad, logrando la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes y a los consumidores al menor precio.

Es vital para una empresa tomar una decisión relativa al precio, ya que afectará a la demanda del producto o servicio, así como a la posición competitiva de la empresa en el mercado, pudiendo llegar a ser el factor que determine el éxito o fracaso de la empresa.

Basados en la realidad actual de las empresas comercializadoras y habiendo observado deficiencias en la empresa en estudio por las experiencias diarias en el desarrollo de las labores se identificó que la empresa carece de un sistema o políticas de fijación de precios que incida en los resultados esperados para la gerencia y propietarios.

Los directivos antes de establecer el precio de su producto no determinan los objetivos que persiguen y mucho menos toman en cuenta los factores que influyen en esta actividad y que, una vez conocidos, servirían para elegir el método de fijación de precios, y de esta manera la empresa aplicaría la estrategia de precios más adecuada.

Finalmente la realización de este trabajo se justifica porque la empresa comercial Inversiones LANCA SAC no tiene un adecuado sistema de gestión estratégica de costos la cual este orientada hacia el análisis de los costos, sobre la base de elementos estratégicos bien fundados que permitan tomar decisiones estratégicas enfocadas a mantener ventajas competitivas sostenibles y por ende no tiene una buena política de precios que ayude a determinar un precio que, además de producir beneficios, pueda ser aceptado por el mercado.

## **1.2. Hipótesis**

La gestión estratégica de costos incide de manera significativa en la determinación de la política de precios de la Empresa Comercial Inversiones LANCA S.A.C en el año 2015.

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General**

Demostrar que la gestión estratégica de los costos incide significativamente en la política de precios de la Empresa Comercial Inversiones LANCA S.A.C. en el año 2015.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a) Determinar la estructura del sistema de costo para fijar precios que utiliza la Empresa Comercial Inversiones LANCA S.A.C.
- b) Evaluar las ventajas competitivas de un sistema de costo para fijar precios en el corto plazo en la Empresa Comercial Inversiones LANCA S.A.C.
- c) Establecer los procedimientos de la gestión estratégica de costos que facilite una adecuada política de precios en la Empresa Comercial Inversiones LANCA S.A.C.

## **1.4. Marco Teórico**

### **1.4.1. Teoría de los Costos**

#### **A. Definición de Costos**

El costo es un recurso específico para lograr la producción de un bien o la estrategia para dar un servicio; de todo lo mencionado se desprende que el costo de producción es la suma del consumo de la materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación que se incurren en cada uno de los centros de costos.

Costo significa gasto o inventario que puede ser medio en términos monetarios o físicos. La suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para transformar las materias primas en bienes económicos útiles al hombre se llama "Costo de Producción. (Apaza, 2002).

Son los recursos sacrificados o pérdidas para alcanzar un objetivo específico. (Horngren, 1990).

## **B. Objetivos de Costos**

- Sirve de base para establecer políticas de precios.
- Tomar decisiones del área de producción.
- Valorizar los inventarios.
- Controlar la efectividad de la gestión.
- Facilitar el planeamiento y el control del proceso productivo.

## **C. Clasificación de los Costos**

### **a. De acuerdo a la función de la empresa:**

- **Costos de producción:** Aquellos costos que están relacionados con la transformación de la materia prima en productos terminados, constituidos con la materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.
- **Costo de materia prima:** Costo integrado al producto.
- **Costo de mano de obra:** Costo que interviene directamente en la transformación del producto.
- **Costos indirectos de fabricación:** Costos que intervienen en la transformación del producto, con excepción de la materia prima y mano de obra directa.

### **b. De acuerdo a las actividades de la empresa:**

- **Costos Directos:** Aquellos que se identifican con las ordenes de producción o con los centros de costos, constituida por:

**Materia prima directa:** Elemento directo de producción, vinculado con la fabricación de los bienes que se están elaborando.

**Materiales directos:** Otro elemento del costo de producción, la cual está relacionado con el producto.

**Mano de obra directa:** Elemento directo del proceso de fabricación, constituido por las remuneraciones que se paga al personal, la cual está relacionado en el proceso de elaboración del bien.

- **Costos Indirectos:** Aquellos que no se pueden identificar con las ordenes de producción o con los centros de costos.

Las cuales son:

- Sueldos de profesionales y técnicos.
- Mano de obra indirecta.
- Materiales indirectos.
- Contribuciones sociales.
- Derechos sociales.
- Depreciación
- Gastos de fabricación.

#### **1.4.2. Definición de Contabilidad de Costos**

Rama de la contabilidad que trata de la clasificación, contabilización, distribución, recopilación e información de los costos corrientes y en perspectiva. (Farfán, 2000).

##### **A. Objetivos de la Contabilidad de Costos**

Los objetivos de la contabilidad de costos, se enuncian a continuación:

- Proporcionar informes relativos a costos para medir la utilidad y evaluar el inventario (Estado de Ganancia y Pérdidas y Balance General).
- Ofrecer información para el control administrativo de las operaciones y actividades de la Empresa (informes de control).

- Proporcionar información para fundamentar la planeación y la toma de decisiones (análisis y estudios especiales).
- Determinar la producción equivalente cuando existe producción que al cierre de una gestión no ha sido terminada.(Farfán, 2000)
- Generar informes para determinar las utilidades, proporcionando el costo de los productos vendidos.
- Contribuir a la planeación de utilidades y a la elección de alternativas por parte de la dirección, proporcionando anticipadamente los costos de producción, distribución, administración y financieros.

## **B. Importancia de la Contabilidad de Costos**

- Es importante para la planificación y control de las actividades de la empresa.
- Herramienta muy efectiva, ya que la información que se proporciona a los usuarios será muy útil dentro de la organización.
- Brinda información necesaria para fijar el precio adecuado del producto y lograr competitividad dentro del mercado.

### **1.4.3. Gestión Estratégica de Costos**

#### **A. Definición de gestión estratégica de costos**

Shank, J. y Govindarajan, V. (1997) sostienen que la gestión estratégica de costos no es más que la combinación de tres temas claves: análisis de la cadena de valor, análisis del posicionamiento estratégico y de los causales de costos.

En cada uno de los cuales, los costos son analizados de manera organizada, proporcionando información relevante para que la empresa mantenga la competitividad, al lograr la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes y a los consumidores al menor precio. El análisis de costos es mucho más global y completo.

En la toma de decisiones es necesario conocer paso a paso cómo se componen los costos y la forma de optimizarlos.

## **B. Importancia de la gestión estratégica de costos**

La gestión estratégica de costos es de gran importancia para cualquier empresa y representa actualmente una estrategia financiera que se debe tener muy en cuenta al desarrollar cualquier proyecto ya que permite el control de los recursos.

Es materia de interés creciente por la necesidad que tienen las empresas de mejorar su competitividad. No hay duda que conocer el costo de los productos y/o servicios es fundamental para la toma de decisiones. La aplicación de los costos ha ido evolucionando en el tiempo, principalmente por los cambios constantes de la nueva economía.

Antes la idea de costos se asociaba exclusivamente con los procesos productivos, hoy el análisis es mucho más amplio, se analiza no sólo el circuito interno de conformación de costos, sino los agentes externos relacionados al producto y/o servicio, es decir, desde la adquisición de las materias primas básicas, pasando por proveedores hasta que el producto final es entregado a los consumidores, e incluso en algunos casos se incorporan los seguimientos de posventas.

La gestión estratégica de costos es mucho más amplia que el cálculo de costos, incorpora conceptos de estrategia, administración y marketing.

## **C. Componentes básicos de la gestión estratégica de costos**

### **a. Análisis de la cadena de valor**

Se basa en que cada unidad de negocio debe desarrollar una ventaja competitiva continua, basándose en el costo, en la diferenciación o en ambas cosas.

El análisis de la cadena de valor comienza con el reconocimiento de que cada empresa o unidad de negocios, es " una serie de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto".

Al analizar cada actividad de valor separadamente, los administradores pueden juzgar el valor que tiene cada actividad, con el fin de hallar una ventaja competitiva sostenible para la empresa.

Al identificar y analizar las actividades de valor de la empresa, los administradores operan con los elementos esenciales de su ventaja competitiva, ya que la eficiencia y eficacia de cada una de las actividades afecta el éxito de la empresa en su estrategia ya sea de bajos costos, diferenciación o enfoque.

Las actividades las podemos dividir en dos tipos, las principales y las de apoyo. Las actividades principales son la logística interna, operaciones, logística externa, marketing, y el servicio.

Esta serie de actividades las podemos imaginar como una corriente de actividades relacionadas, empezando desde la llegada y el almacenamiento de las materias primas o insumos para los procesos de producción, su transformación en productos finales que se expiden, las actividades de comercialización y venta para identificar, alcanzar y motivar a los clientes o grupos de clientes y las actividades de servicio para prestar apoyo al cliente y/o al producto después de la compra.



Las actividades de apoyo, como su nombre lo indica prestan un respaldo general y especializado a las actividades primarias.

Estas son la administración de compras, de recursos humanos, el desarrollo tecnológico, y la infraestructura.

Debemos considerar a estas como funciones empresariales ya que sin ellas no existiría una organización y juntamente con el grado de vinculación con las principales, conforman lo que se denomina el análisis de la cadena de valor, que como herramienta en la formulación de estrategias, exige que los administradores no solo analicen por separado cada actividad de valor con todo detalle, sino que también examine las vinculaciones críticas entre las actividades internas. Al referirse al tema de costos este enfoque es diferente al desarrollado por la contabilidad tradicional, la cual se basa en el concepto de valor agregado, el que supone maximizar la diferencia entre las compras y las ventas.

Es decir que el valor agregado fija su atención en las funciones internas de la Empresa, comienza con las compras a los proveedores y termina con los costos pagados por los clientes. La Gestión de costos, nos explica que al fijar un enfoque tan estrecho, como lo es el valor agregado, la empresa, pierde una serie de ventajas y oportunidades que comienzan antes de la compra y terminan más allá de la venta al cliente.

Como se sostuvo anteriormente al analizar las estrategias, una unidad de negocios debe lograr desarrollar una ventaja competitiva sostenible a través de una serie de estrategias, las cuales pueden ser de bajo costo, diferenciación y/o enfoque.

## **b. Metodología de la cadena de valor**

La metodología para construir y utilizar una cadena de valores involucra los siguientes pasos:

### **Identificar la cadena de valores**

La ventaja competitiva no puede ser examinada en toda su significación a nivel de la empresa como un todo, sino que debe descomponerse la cadena de valores en sus diferentes actividades estratégicas.

Por consiguiente, el punto de partida para el análisis de costo es definir una cadena de valores y asignarles costos, ingresos y activos a las actividades de valor.

Estas actividades son los bloques de construcción, mediante los cuales se crean productos de valor para los compradores.

Cada actividad de valor incurre en costos, genera ingresos y está ligada a activos en el proceso. Luego de identificar la cadena de valores, se les deben asignar costos de operación, ingresos y activos a las actividades de valor, individualmente. Para las actividades de valor intermedias, los ingresos se asignarán ajustando los precios internos de transferencia a precios competitivos del mercado. Con esta información será posible calcular el rendimiento sobre activos para cada actividad de valor.

### **Diagnosticar las causales de costos**

El paso siguiente es identificar las causales de costo que expliquen variaciones de costo en cada actividad de valor.

En la contabilidad gerencial tradicional el costo tiene una sola causal, la cual es el volumen de actividad o de producción. En la cadena de valores el concepto del volumen de producción, capta muy poco de la riqueza del comportamiento de los costos.

Coexisten múltiples causales de costos las cuales además difieren a través de las actividades de valor. Estas pueden ser estructurales o ejecucionales.

Las primeras, estructurales, podemos definir las como aquellas que al ser elegidas por la empresa impulsan el costo del producto. Estas son:

- La escala, es decir la cuantía de la inversión que se va a realizar en áreas de fabricación, investigación, recursos de marketing, etc.
- Extensión, es decir el grado de integración vertical.
- Experiencia, se refiere al número de veces que en el pasado la empresa ha realizado lo que ahora está haciendo de nuevo.
- Tecnología, nos referimos a los métodos tecnológicos utilizados en cada etapa de la cadena de valores.
- Complejidad, se refiere a la amplitud de la línea de productos o servicios que se ofrecerán a los clientes.

Las segundas, ejecucionales, son aquellas que son decisivas para establecer la posición de costos de una empresa y que dependen de sus habilidades para ejecutarlas con éxito. Dentro de la lista de estas causales podemos mencionar las siguientes:

- Compromiso con el grupo de trabajo.
- Gerencia de calidad total.
- Utilización de la capacidad.
- Eficiencia en la distribución de la planta.
- Configuración del producto.
- Aprovechamiento de los lazos existentes con proveedores y/o clientes a través de la cadena de valores de la empresa.

### **Desarrollar una ventaja competitiva sostenible**

Luego de identificar la cadena de valor y de diagnosticar las causales de costos de cada actividad, se puede ganar una ventaja competitiva sostenible por medio de dos formas:

- Controlando las causales de costos mejor que los competidores, es decir se puede analizar las causales y mejorar el rendimiento de las causales de costos, se puede emplear el Benchmarking, sobre los competidores, sabiendo que esta opción debe ser siempre revisada y reconsiderada en el corto plazo, ya que el competidor operará de la misma forma.
- Reconfigurando la cadena de valores, lo que implica que mientras se recompone las causales de costos habrá que redefinir la cadena de costos en las actividades en donde sea más necesario. Existe una serie de dificultades para poder construir la cadena de valores algunas de éstas se refieren al calcular el precio (ingresos) para los productos intermedios, aislar las causales de costos claves, computar márgenes de proveedores y clientes, y construir estructuras de costos de los competidores.

#### **c. Análisis del posicionamiento estratégico**

Analizaremos aquí cual es el papel de la información contable dentro del negocio, el que en principio es el de facilitar el desarrollo y la implantación de estrategias.

Esto es lo que distingue a la Gestión estratégica de costos respecto de la contabilidad gerencial tradicional, la relación existente entre costos y las estrategias, se explica por la influencia que tienen en cada tipo de estrategia elegida, la generación de costos y por consiguiente, el control que se debe efectuar en el proceso gerencial.

Las estrategias difieren en los diversos tipos de organización y los controles debieran adaptarse a los requerimientos de las estrategias elegidas.

La mezcla entre los controles y las estrategias tienen su origen en las siguientes ideas:

- Para la ejecución eficaz, diferentes estrategias requieren diferentes prioridades de tareas, factores claves para el éxito, experiencias y perspectiva y comportamientos.
- Los sistemas de control son unidades de medidas que influyen el comportamiento de las personas cuyas actividades están siendo medidas.
- Por ello debiera realizarse un diseño de sistemas de control acorde a la coherencia entre la estrategia y la influencia sobre las personas.

El análisis estratégico se basa en los conceptos mencionados, relativos a la visión, misión, objetivos, y estrategias que operan a modo de vértice principal en la elaboración de controles y de la posibilidad de obtener ventajas competitivas sostenibles y cuidado en la cadena de valor. Uniendo conceptos deberíamos insistir en que el control gerencial depende de la estrategia elegida para obtener la ventaja competitiva y de las opciones que se escojan respecto de la cadena de valor.

Es decir una empresa cuya misión está definida dentro del marco de un mercado maduro, con productos no diferenciados y con una estrategia de liderar en costos, los costos del diseño del producto deberán ser una herramienta de importancia fundamental. Así cada organización y dependiendo de la misión formulada y de la estrategia elegida deberá asignarle un sistema de control tomando en

consideración también otros factores como son, la tecnología, la cultura, el contexto externo del ambiente, etc.

#### **d. Análisis de las causales de costos**

El tercer elemento constitutivo de la Gestión estratégica de costos es el concepto de las causales del costo.

Estas toman un lugar preponderante, debido al enfoque estratégico que se le da a estas causales y por sobre todo por la unión, en la que se relacionan la cadena de valor y el posicionamiento con este tercer elemento.

Es así, que se acepta el hecho de que los costos son impulsados por múltiples factores, esto también explica las distintas variaciones de costos en cada actividad. El costo es una función exclusiva del volumen de producción. De ahí se desprenden una serie de análisis relativos a este factor, dentro del cual mencionaremos a modo de ejemplo los siguientes, la división entre costo fijo y variable, la relación volumen-costo-utilidad, el control presupuestario, etc.

Esta gestión de costos genera la novedad de no considerar al volumen de producción como causal del costo sino que además incorpora una serie de modelos más avanzados en la relación de la causalidad del costo.

Podemos mencionar que las causales son divididas en dos:

- Causales estructurales: Que relacionan las decisiones estratégicas con las características económicas fundamentales. Las áreas que comprenden los generadores de costos estructurales son: escala, extensión, experiencia, tecnología y complejidad.

- Causales de ejecución: Que relacionan la capacidad de la organización para remitir el producto o servicio exitosamente al cliente.

Es necesario considerar: participación de los empleados, administración de la calidad total, utilización de la capacidad, eficiencia en la disposición dentro de la planta, configuración del producto y vinculación con proveedores y clientes.

#### **1.4.4. Fijación de Precios**

##### **A. Definición de fijación de precios**

Proceso que involucra muchos factores, siendo el costo un solo factor; además de la naturaleza de la empresa, el grado de competencia entre diferentes industrias, la demanda, las condiciones económicas, la situación financiera de la empresa, etc.

##### **B. Métodos de costos para fijar precios**

Desde el punto de vista de los costos, podemos fijar precios del producto sobre las siguientes bases:

- **Costo total:** Es la inversión que se hace en materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, montos que determinan el costo de producción al cual para la determinación de los precios se le suma los gastos operativos, margen de utilidad y el impuesto general a las ventas.
- **Costo de conversión:** Está formado por la suma de la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, montos que sirven como base para fijar los precios de los productos.
- **Retorno sobre la inversión:** Se refiere a que todo sol que se invierte debe retornar a la empresa acompañado de unos centavos más que constituyen la utilidad.

- **Costo marginal:** Mecanismo de carácter económico que analiza el cambio entre el mayor volumen de producción y el nivel de precios del mercado.

### C. Factores en la fijación de precios

- **EL MARCO INTERNO DE LA EMPRESA:** Como ya antes comentamos, por ser el precio una de las bases del beneficio de la empresa, es habitual que la dirección general y otros departamentos de la empresa participen activamente en la política de precios. Nunca podrá ser igual porque variará dependiendo de cuál sea el departamento que tiene más preponderancia en la empresa. En algunas puede ser el departamento financiero, en otras el departamento de producción y en otras el departamento comercial.
- **MARCO LEGAL:** Regula los límites dentro de los cuales deben moverse los precios a pagar por los productos o servicios de la empresa.
- **MERCADO Y COMPETENCIA:** El mercado constituye un tope para la fijación de precios y los costos un umbral mínimo, los precios de los competidores y sus posibles reacciones ayudan a su fijación.
- **LOS PROVEEDORES:** Pueden influir subiendo los precios de las materias primas que venden a la empresa, lo que provoca simplemente un cambio en los precios de la empresa, subiéndolos o dejándolos como están. Cuando las materias primas son bienes naturales, hay que prever el constante aumento del precio por ser un bien escaso.



- **LOS INTERMEDIARIOS:** Las empresas que venden sus productos a través de intermediarios deben considerar que las actuaciones de éstos tienen una gran influencia sobre la política de precios.
- **LA ELASTICIDAD DE LA DEMANDA:** Estimar la elasticidad de la demanda de un producto a corto o medio plazo no es tarea fácil, porque entran en juego muchas variables. Intervienen variables como son la evolución económica, la tecnológica, el poder adquisitivo, las estrategias de la competencia, etc. Nosotros, para simplificar el problema supondremos que la demanda sólo depende de una variable, el precio, y que todas las demás permanecen constantes. Por lo que, definiremos la elasticidad como la variación relativa que experimenta la cantidad demandada del producto al modificarse el precio. Esta medida de la relación demanda-precio suele ser negativa, por cuanto una subida de precio produce normalmente una reducción de la demanda y, al contrario, una disminución del precio provoca un alza en la demanda.
- **EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO:** “El ciclo de vida del producto puede también condicionar el precio que se va a fijar. El distinto comportamiento de la demanda en las sucesivas fases de la vida de un producto hace aconsejable la adaptación de la política de precios a la evolución de la elasticidad de la demanda”.
- **LOS COSTES:** El precio de venta de un producto determinado está compuesto por una parte que son los costes y por otra que es el margen de beneficio deseado: o Costes. Son los gastos originados por la utilización o consumo de un factor productivo. o Margen de beneficio. El porcentaje de beneficio deseado para ese producto.

## **D. Estrategias de fijación de precios**

Las estrategias son el conjunto de decisiones sobre el precio encaminadas a conseguir distintos objetivos, que deben ser acordes con los objetivos generales de la empresa.

Estas estrategias deben:

- Contribuir a la rentabilidad a largo plazo de la línea o líneas que componen la cartera de productos.
- Ser capaces de adaptarse a los cambios del entorno, como puedan ser la entrada de nuevos competidores o la liberalización de un sector.
- Tener en cuenta los comportamientos, hábitos, tendencias, necesidades y demanda del mercado para conseguir una imagen favorable de la empresa y reforzar la lealtad del cliente a largo plazo.

### **a. Estrategias de precios para productos nuevos**

- Estrategia de introducción o penetración
- Estrategia de mantenimiento.
- Estrategia de descremación o desnatado del mercado.

### **b. Estrategias de precios para líneas de productos**

- Estrategia de líder de pérdidas.
- Estrategia de precio del paquete.
- Estrategia de precios de productos cautivos.
- Estrategia de precio en dos partes.
- Estrategia de precio único.

### **c. Estrategias diferenciales**

- Descuentos periódicos (o rebajas).
- Descuentos aleatorios (u ofertas).
- Descuentos por pronto pago
- Descuentos por volumen.

#### **d. Estrategias competitivas**

- Estrategia de precios similares a los de la competencia.
- Estrategia de precios superiores a los de la competencia.
- Estrategia de precios inferiores a los de la competencia.

### **1.5. Marco Conceptual**

#### **– Costo:**

Desembolso, egreso o erogación que reportará un beneficio presente o futuro, por tanto es capitalizable, es decir, se registra como un activo; cuando se produce dicho beneficio, el costo se convierte en gasto.

#### **– Costo de adquisición:**

El costo de adquisición de los inventarios comprenderá el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales) y transporte, manejo y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de mercaderías, materiales y servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición. (Párrafo 11 – NIC 2: Inventarios).

#### **– Costos estratégicos:**

Los costos estratégicos consisten en ver a las distintas actividades que componen la cadena de valor de la empresa desde una perspectiva global y continúa, que sirve para encaminar las capacidades internas de la empresa y proyectarla sobre el entorno externo, procurando información para la aplicación prolongada de las actividades empresariales. Se utiliza para desarrollar Ventajas Competitivas sostenibles, mejorar la calidad de productos y eficiencia de los procesos, de ahí que los costos se hayan convertido en un instrumento de decisión estratégica.

– **Estrategia:**

La estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

En este sentido, la estrategia es una secuencia general y flexible de ideas y acciones a implementar para conseguir un conjunto dado de objetivos.

– **Gestión:**

Este término hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos.

– **Gestión estratégica:**

Es el proceso de especificar los objetivos de las organizaciones, desarrollando políticas y planes para alcanzar esos objetivos, y asignando recursos para implementar esas políticas y planes, por tanto, combina las actividades de varias áreas funcionales de una organización para lograr objetivos organizacionales.

– **Precio:**

Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. (Kotler y Armstrong, 1980, citado en Chambergó, 2012).

– **Ventaja Competitiva:**

Es un concepto desarrollado por Michael E. Porter que busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo.

# **CAPITULO II**

# **MATERIAL Y**

# **PROCEDIMIENTOS**

## **2.1. Material**

### **2.1.1. Población**

Trabajadores de la Empresa Comercial Inversiones LANCA S.A.C.  
Distrito de Trujillo.

### **2.1.2. Marco de muestreo**

Nómina de trabajadores de la Empresa Comercial Inversiones LANCA S.A.C.

### **2.1.3. Muestra**

Personal de la Entidad que toma decisiones respecto a la gestión estratégica de costos, es decir 7 de 48 colaboradores.

### **2.1.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

#### **A. Técnicas**

##### **Entrevista:**

Se efectuaron entrevistas al personal que toma decisiones y son parte operativa y de control de la entidad (Gerentes, Contador y Jefe de Control Interno).

##### **Encuesta:**

Se realizaron encuestas mediante consultas cerradas respecto al proceso de determinación del costo, las políticas y los resultados obtenido.

##### **Análisis documental:**

Esta técnica permitió contrastar la información suministrada por la entidad con la información del periodo a investigar, a fin de determinar la incidencia existente.

### **Observación Directa:**

Esta técnica permitió evidenciar los trabajos desarrollados por la entidad, relacionados a los informes, planes, políticas, procedimientos, flujogramas, etc., que evidencien la gestión de costos.

### **B. Instrumentos**

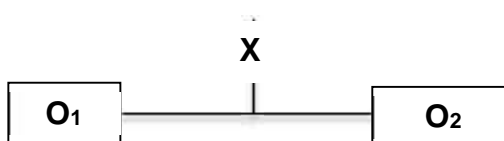
- Guía de entrevista: Formato para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el investigador.
- Cuestionario: Formato documentario que nos permita tener opinión de los encuestados.

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Observación</b>	<b>Guía de Observación</b>
<b>Revisión documentario</b>	<b>Guía de Revisión</b>
<b>Encuesta</b>	<b>Cuestionario</b>

## **2.2. Procedimiento**

### **2.2.1. Diseño de contrastación**

Para contrastar la hipótesis se utilizará el diseño Cuasi Experimental de un solo grupo con observación antes y después.



Dónde:

- O1 : Fijación de precios antes de aplicar la Gestión Estratégica de Costos.
- O2 : Fijación de precios después de aplicar la Gestión Estratégica de Costos.
- X : Aplicación de políticas de precios

### **2.2.2. Análisis y operacionalización de variables**

#### **A. Variable Independiente**

Gestión Estratégica de los Costos

#### **B. Variable Dependiente**

Política de precios de la Empresa Comercial Inversiones LANCA S.A.C.



### CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE A INVESTIGAR	DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADOR	TIPO DE VARIABLE	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Independiente:</b> <b>Gestión Estratégica de los Costos</b>	Área que tiene bajo su responsabilidad la búsqueda del conocimiento sofisticado de la estructura de costos de la empresa, con la finalidad de lograr ventajas competitivas, sostenibles y continuas en el tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de los productos.</li> <li>• Satisfacción de clientes</li> <li>• Liderazgo en costos.</li> </ul>	Cuantitativa	Nominal
<b>Dependiente:</b> <b>Política de precios de la Empresa Comercial Inversiones LANCA S.A.C</b>	Conjunto de normas, criterios, lineamientos y acciones que se establecen para regular y fijar la cantidad de ingresos provenientes de la venta de bienes y/o servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos</li> <li>• Objetivos.</li> <li>• Competencia</li> <li>• Precios para productos nuevos.</li> </ul>	Cuantitativa	Nominal

**Elaborado por:** Las Autoras.

### **2.2.3. Procesamiento y análisis de datos.**

Primero se procederá a recolectar la información necesaria por medio de una encuesta elaborada con las preguntas necesarias y relevantes con el fin de obtener información de primera fuente respecto a la problemática empresarial para la fijación de precios permitiéndonos reconocer la metodología aplicada en esta actividad.

Obtenidos los resultados de la encuesta aplicada se procederá a la tabulación o elaboración de los mismos mediante presentación de gráficos que nos permitirán una visión inicial de los problemas que la empresa presenta, este proceso se realizará en la hoja de cálculo Excel. Adicionalmente para efectos de cruzar información se realizará un análisis documental utilizando la lista de cotejos.

Además se elaborará los cuadros comparativos según el sistema de costos de la empresa antes de la implementación de la Gestión Estratégica de Costos y después de dicha implementación.

Luego se dará paso a la INTERPRETACIÓN de dichos cuadros, los cuales arrojan información sobre las variables en estudio y nos servirán para confirmar la hipótesis planteada.

Finalmente se elaborarán las conclusiones y recomendaciones según los resultados obtenidos.

# **CAPÍTULO III**

## **LA EMPRESA**

### 3.1. DIAGNÓSTICO DE LA ENTIDAD

La Empresa Comercial Inversiones LANCA S.A.C. inició sus actividades el 30 de Octubre del 2013. Actualmente tiene su domicilio fiscal en Carretera Industrial Nro. 206 Interior "A", tramo La Encalada, Distrito y Provincia de Trujillo, Departamento de La Libertad.

De acuerdo al Código Internacional Industrial Uniforme – CIU, está autorizado para realizar las siguientes actividades:

**CIU 4690:** Venta al por mayor no especializada

**CIU 4620:** Venta al por mayor de materias primas agropecuarias y animales vivos.

Así mismo, cuenta con un establecimiento (sucursal) situado en la Av. José Pardo Nro. 1133, Pueblo Libre, Distrito de Chimbote, Provincia de Santa y Departamento de Ancash.

La empresa se encuentra registrada en la SUNAT con RUC N° 20559734404. Actualmente, en el ejercicio económico 2015, cuenta con los siguientes accionistas:

- |                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| ➤ Néstor Enrique Moncada Castañeda  | 80% |
| ➤ Gladys Beatriz Castañeda Chavarri | 20% |

La empresa tiene como giro de venta y distribución de licores en el rubro de actividad comercial.

Los ingresos que se obtienen son de las ventas realizadas al contado y a crédito; los clientes con los que se cuenta son tiendas, bodegas, bares, restaurantes, peñas, discotecas y otros como eventos deportivos, musicales, culturales, etc. de algunas de las provincias del departamento de la Libertad, teniendo mayor incidencia en la provincia de Trujillo.

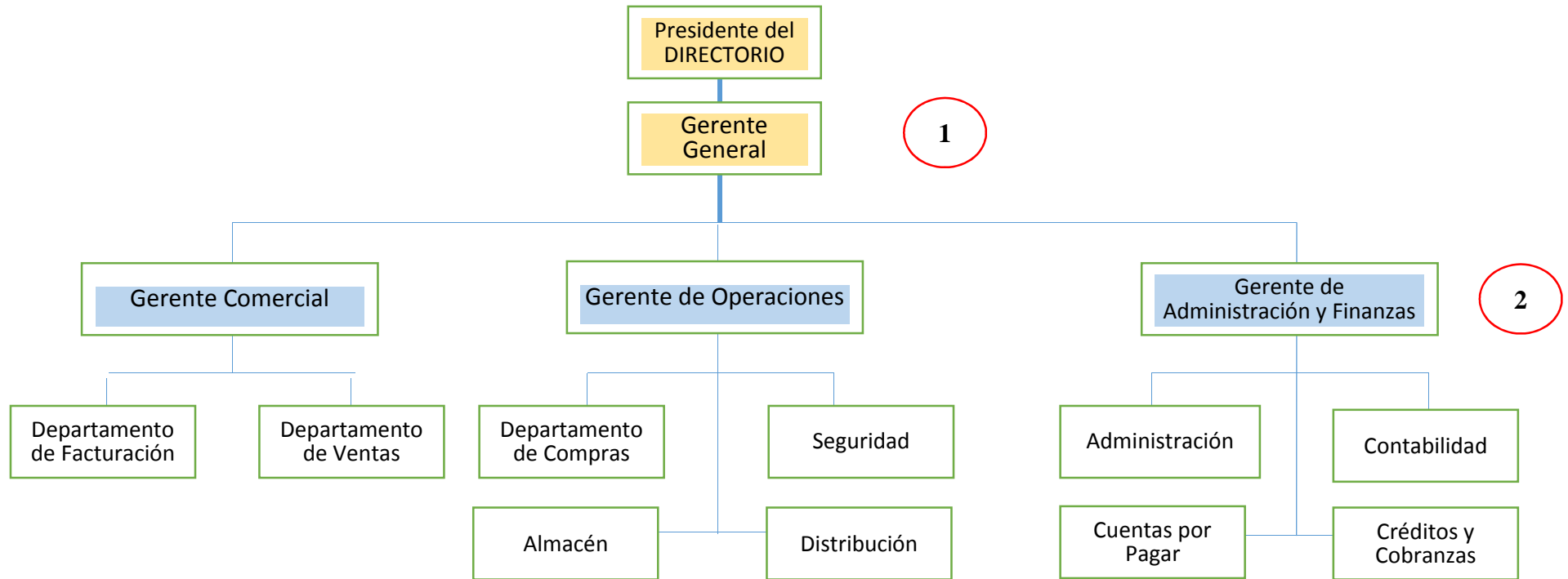
## **A. OBJETIVOS DE LA EMPRESA:**

- Satisfacer los requerimientos de calidad acordados con nuestros clientes para con nuestros productos.
- Asegurar la resolución de eventuales no conformidades y reclamos, poniendo en prácticas las acciones correctivas y preventivas necesarias.
- Contribuir con el surgimiento de nuevos empleos y lograr un alto nivel de desarrollo del recurso humano.
- Lograr un alto nivel de satisfacción de nuestros clientes.
- Liderar el mercado, logrando la preferencia de nuestros clientes en base a nuestra buena atención y servicio.
- Optimizar los costos y la utilidad esperada de acuerdo a los índices planificados.

## **B. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA**

La empresa cuenta con el siguiente organigrama estructural:

**FIGURA N° 1: Organigrama Estructural de la Empresa Comercial Inversiones LANCA SAC**



**Fuente:** Empresa Comercial Inversiones LANCA SAC

## **INTERPRETACIÓN:**

El organigrama estructural de la entidad muestra lo siguiente:

1. Los **órganos de gobierno**, quienes diseñan el plan y estrategias para el periodo de actividad de la entidad, difunden y comunican a los órganos administrativos para su ejecución. Del mismo orden, tras la ejecución estos planes y objetivos son evaluados permanentemente y medidos a fin de que los resultados tiendan a cumplir los objetivos y metas esperados.
2. Los **órganos administrativos y operativos**, quienes en base a dichos planes, ejecutan las actividades, evalúan actividades que generen riesgos, comunican los puntos críticos y planifican acciones e informan a los órganos de gobierno a fin de determinar acciones correctivas y mejorar para el siguiente periodo a fin que se cumplan los objetivos y metas de la empresa de forma eficiente, eficaz y bajo los estándares económicos.

## **C. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

Como herramienta de gestión de costos, es necesario que la empresa cuente con Manual de Organización y Funciones (MOF), en el cual se establezcan las funciones, los perfiles y dependencia de cada cargo.

Para efecto de la presente investigación, se ha propuesto las siguientes funciones:

- ❖ **GERENTE GENERAL:** Representante Legal de la Empresa. Dentro de sus funciones se encuentran:
  - Planificar, dirigir, coordinar y controlar en el funcionamiento y representación de la empresa de acuerdo con las normas vigentes y acuerdos establecidos.
  - Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.

- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación.
  - Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y los análisis se están ejecutando correctamente.
- ❖ **GERENTE COMERCIAL:** Es el nexo entre el directorio y los vendedores. Dentro de sus funciones se encuentran:
- Planificar las acciones de las diferentes áreas a su cargo, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes y presupuestos.
  - Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas así como su perfil de competencia y su sistema de remuneración e incentivos.
  - Gestionar y proponer políticas de costos de acuerdo a la expectativa del mercado.
- ❖ **JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**
- Elaborar pronósticos de ventas.
  - Establecer precios.
  - Llevar un adecuado control y análisis de las ventas.
  - Mantener una relación directa con el almacén a fin de contar con suficiente inventario para cubrir la demanda.
- ❖ **GERENTE DE OPERACIONES**
- Realiza las labores de control y registro de acuerdo a su especialidad, de entradas y salidas de productos de su almacenamiento, así como verificará y tramitará la documentación para el reabastecimiento oportuno en los almacenes.



- Supervisa los procesos de almacenamiento y despacho de materiales y equipos adquiridos, revisando, organizando y distribuyendo los mismos; a fin de mantener los niveles de inventarios necesarios y garantizar un servicio eficiente a la empresa.

#### ❖ **JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

- Provisión de productos necesarios para la empresa.
- Evaluar continuamente si se encuentran recibiendo los productos de los proveedores al mejor precio posible para maximizar las ganancias.
- Asegurarse de que se cumplan los protocolos adecuados para las compras y la aprobación del presupuesto.

#### ❖ **GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS**

- Planeación de medidas de control para la empresa.
- Responder ante el Gerente por la eficaz y eficiente administración de los recursos financieros y físicos de la empresa.
- Responder por la elaboración y presentación oportuna ante la Gerencia de los estados financieros.
- Mantener en orden la información administrativa.
- Supervisión del personal a su cargo y realizar informes gerenciales.
- Presupuestar los ingresos, gastos y compras de activos, de acuerdo con las políticas definidas por el Gerente y Representantes de Gerencia.
- Revisar y aprobar tramites, solicitudes y gestiones administrativas.

#### ❖ **CONTABILIDAD**

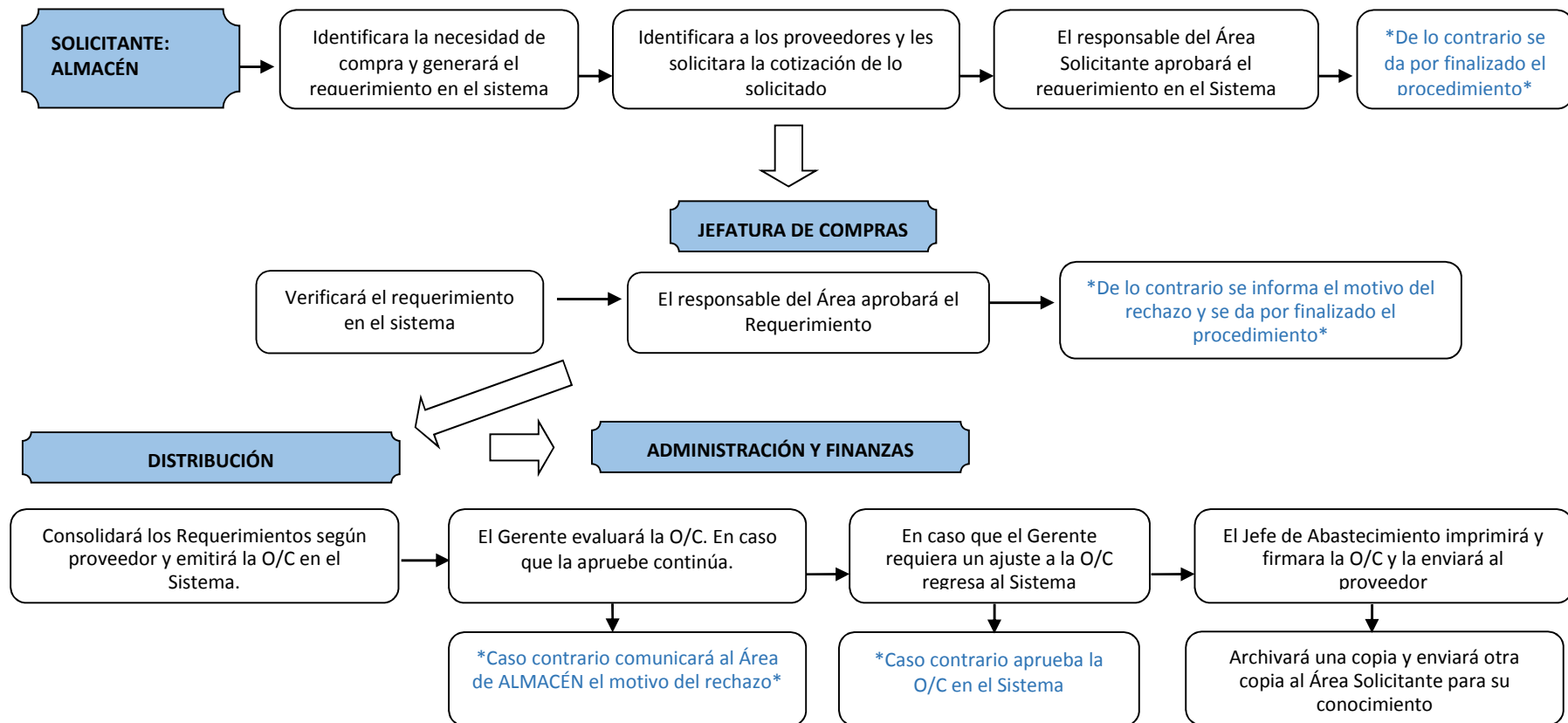
- Organiza, programa, ejecuta y evalúa el desarrollo del proceso contable y financiero que permitan gestionar con eficiencia y eficacia los recursos financieros de la nuestra empresa normando los mecanismos de control y registros de contabilidad

- Suministra, en momentos precisos o determinados, información razonada, en base a registros técnicos, de las operaciones económicas realizadas por la empresa para la toma de decisiones económicas y financieras.

#### **D. PROCESO DE COMPRA Y VENTA**

De acuerdo a los requerimientos, se observó que la empresa comercial Inversiones LANCA S.A.C. cuenta con procesos básicos de compras y ventas, en los cuales involucran a las áreas responsables, de acuerdo a su organigrama, siendo los siguientes:

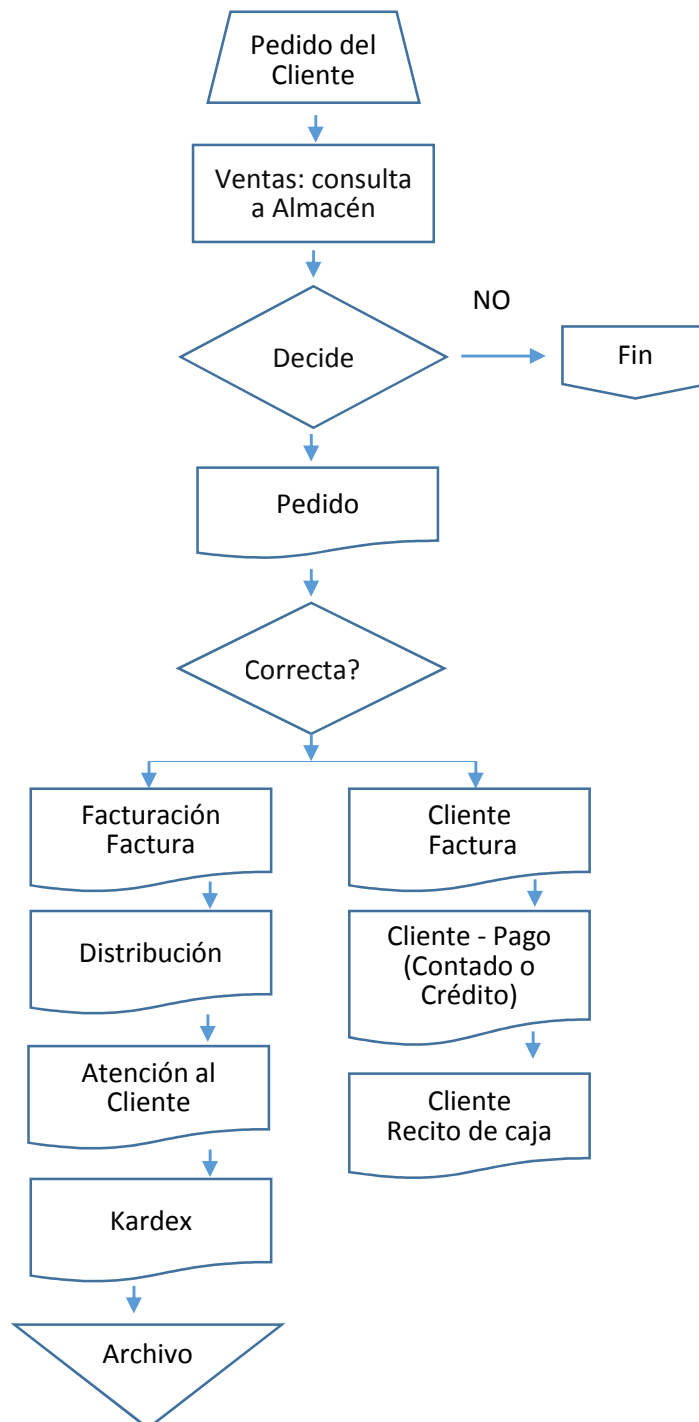
**FIGURA Nº 2: PROCEDIMIENTO DE REQUERIMIENTO Y RECEPCIÓN DE INVENTARIOS**



**Fuente:** Jefatura de Comercialización de la empresa.

**Elaborado por:** Las Autoras

**FIGURA Nº 3: FLUJOGRAMA DE VENTAS**



**Fuente:** Jefatura de Comercialización de la empresa  
**Elaborado por:** Las Autoras

### **Interpretación:**

En dichas figuras se observa el procedimiento de compra y el flujograma de ventas.

La información fue suministrada por Gerencia de la empresa, mediante el uso de bosquejos, ya que no contaba con dichas herramientas de gestión. En dichas figuras se puede apreciar que la entidad, no ha establecido la documentación necesaria para un adecuado proceso o flujograma estandarizado, debiéndose hacer ajustes adicionales para que se tome en cuenta los comprobantes de pagos, áreas y responsabilidades.

### **PROCESOS DE COMPRA Y VENTA PROPUESTO**

#### **PROCESO DE COMPRA:**

Es necesario que la empresa cuente con dicho proceso y este sea comunicado al personal que gestiona dicha operaciones.

En el siguiente cuadro se presenta una serie de pasos para la adquisición de productos, desde el inicio (requerimiento) hasta el final (Contabilización):



## **CONTROL ADMINISTRATIVO Y CONTABLE DE LAS COMPRAS:**

Según la **FIGURA 2: PROCESO PARA COMPRAS DE PRODUCTOS**, se observa la separación de responsabilidades funcionales. Aquí se enmarca en cinco oficinas administrativas que serán las responsables de procesar y controlar el proceso de Compras.

### **Requerimiento de Inventarios:**

#### **(1) Almacén:**

El almacén al no contar con stock de ciertos productos envía un documento el requerimiento de materiales a la oficina de Compras y a Cuentas por Pagar (si se dispone del efectivo caso contrario aplicar la línea de crédito que tiene la empresa).

Una vez concretada la compra, ingresarán los artículos adquiridos mediante un **Parte de Ingreso** elaborado por Recepción, el mismo que servirá para cotejar el ingreso de los artículos recibidos.

Cuando es compra a Crédito se enviará copia del Parte de Ingreso a la oficina de Cuentas por Pagar.

#### **(2) Jefe de Compras:**

Persona u Oficina idónea que entenderá la Requisición de compras del Almacén, así mismo evaluará y enviara documentación a los proveedores para la **cotización** de los bienes requeridos por la empresa.

Atendiendo a la gráfica, observaríamos que el Jefe encargado de las Compras deriva distintas copias (**Órdenes de Compras**) a la Oficina de Cuentas por Pagar, a Recepción (para el control de la futura compra) y al Almacén (para que tome en cuenta de que la Compra está a punto de realizarse y para que no haya alguna posible perturbación en cuanto al stock).

### **(3) Proveedor:**

Una vez atendida la Orden, aparece el Proveedor más idóneo, entendiéndose por este a la persona natural o jurídica la cual nos va a suministrar los bienes o artículos que necesitamos y al precio que analizado previamente requerimos.

El proveedor nos entregaría los bienes otorgándonos la factura (ORIGINAL: Adquirente o Usuario), la Guía de Remisión asimismo la Orden de compra, traspasándonos así la mercadería solicitada.

### **Recepción de Inventarios:**

#### **(4) Recepción de Inventarios (Distribución):**

Es la oficina encargada de verificar las órdenes de compra y su contenido cuando ingresa los bienes o artículos solicitados por Almacén, elaborando un **parte de ingreso**, el mismo que enviará copias al Jefe de compras para informar el ingreso de los bienes que entrega a Almacén. Así mismo, de acuerdo a la **Resolución de Superintendencia 007-99/SUNAT** (Reglamento de Comprobantes de Pagos), la recepción de productos debe incluir el control de las Guías de Remisión Transportista y Facturas correspondientes.

#### **(5) Cuentas por Pagar:**

En esta oficina es quien provisionará la nueva Compra y le dará el tratamiento contable necesario, revisando si es que cuenta con los requisitos de ley. Adjuntando la factura y el Parte de Ingreso (para Control Interno), se procederá a la emisión del comprobante de pago, que podría ser el pago a través de la misma factura o a través de un cheque bancario si fuera el caso. Para esto la factura será firmada a su cancelación.

En caso ser al crédito, se tratará según lo pactado, ya sea en letras o las modalidades que pacten ambas partes.



## **EN RESUMEN:**

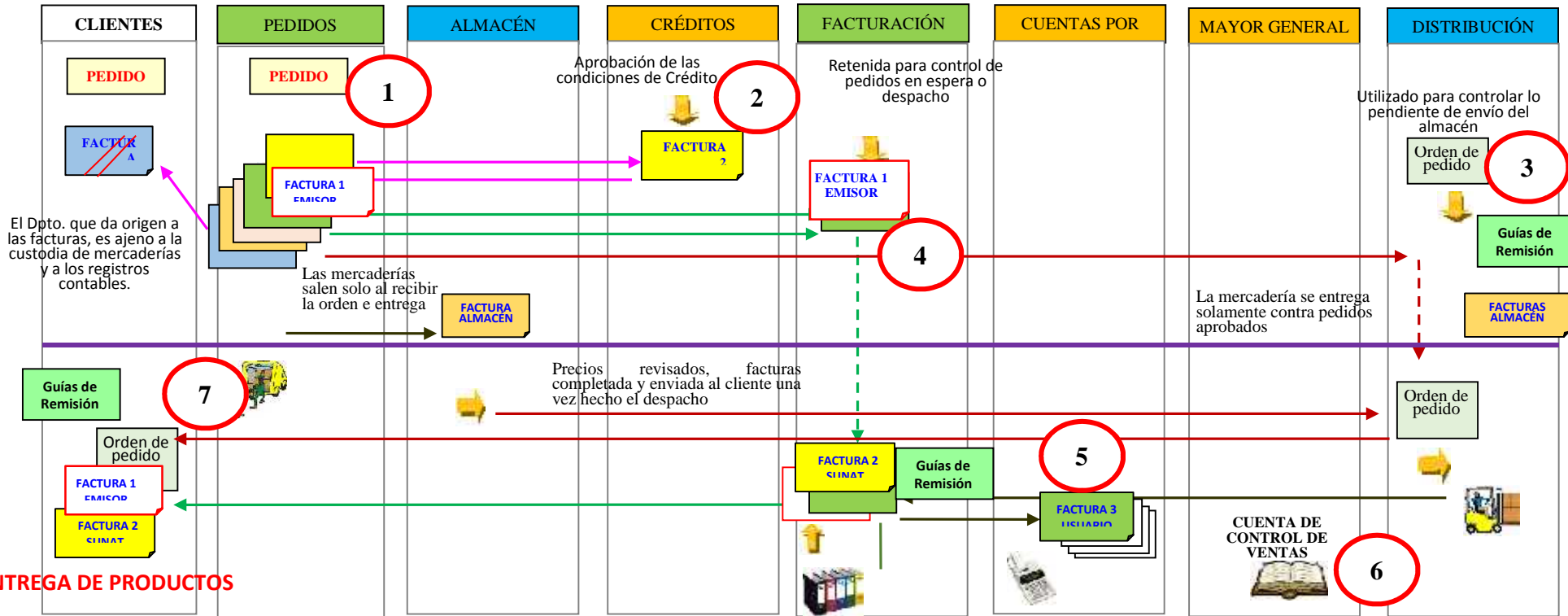
- 1° Se verificará el stock del Almacén y al no existir stock se emitirán la Requisición de los bienes al Jefe de Compras y a Cuentas por Pagar.
- 2° Recepcionada la requisición el Jefe de Compras envía la Orden de Compra para los proveedores para que sean cotizadas. A la vez envía copia a Cuentas por Pagar, Recepción y al Almacén para que sea de conocimiento.
- 3° Seleccionado el proveedor más idóneo, se adquiere los bienes y este entregará la factura, la cual recepcionará el Jefe de Compras que posteriormente entregará a Cuentas por Pagar para su control.
- 4° Los artículos adquiridos serán verificados en Distribución, los mismos que elaborarán el Parte de Ingreso y emitirán copias a las oficinas involucradas con la Compras. Además, se verificara que los inventarios ingresen con la documentación necesaria, de acuerdo al Reglamento de Comprobantes de Pagos.
- 5° Una vez recepcionada, sustentada e imputada la factura, adjunto al Parte de Ingreso, se procederá a cancelar dicha Compra mediante la misma o a través de un cheque o a través de canjes de letras o la modalidad que pacten las partes.

## **PROCESO DE VENTA DE LA EMPRESA.**

Es necesario que la empresa cuente con dicho proceso y este sea comunicado al personal que gestiona dicha operaciones. El proceso se presenta en la siguiente figura:

**FIGURA Nº 5: PROCESO PARA VENTA DE PRODUCTOS**

**PEDIDOS DE PRODUCTOS**



**ENTREGA DE PRODUCTOS**

**Fuente:** Jefatura de Comercialización de la empresa.  
**Elaborado por:** Las Autoras.

## **ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y CONTABLE DE LAS VENTAS:**

En la **FIGURA Nº 3: PROCESO PARA VENTA DE PRODUCTO**, se puede observar una representación gráfica de un organigrama funcional.

Para este proceso administrativo, el proceso sería el siguiente:

### **Pedido de Productos:**

#### **(1) Oficina de Pedidos:**

En esta unidad empieza lo que se llamaría indicio de venta, ya que de esta depende de que se realice o no tal operación, la misma que dará a conocer los productos con los que requiere el cliente.

En esta unidad se adjunta el pedido del cliente mediante un **documento de pedido** o también una **Cotización** de los productos en venta, dándole la relación detallada y completa, con los montos establecidos por la empresa. De este documento depende que se concrete la posible venta, lo cual dará hincapié a su posterior control y registro.

Una venta podría ser al contado o a crédito, según las condiciones de contrato de venta. El documento que origina la venta puede ser una boleta, una factura, etc.

Para este caso tomaremos una factura, la misma que debe contar con las especificaciones según norma establecida por SUNAT (R.S. 007-99/SUNAT).

Este documento original debe contar adicionalmente con dos copias (ORIGINAL: Adquirente o usuario, 1 COPIA: SUNAT y 1 COPIA: Emisor); pero adicionalmente la empresa de acuerdo a su giro, puede incluir más copias para derivar a los distintos departamentos para un mejor control.

En el cuadro se puede observar que se derivan facturas a otros departamentos, los cuales terminan en los departamentos de Facturación, otra para Cuentas por Cobrar y la original, para el Cliente.

Además que en esta oficina se deriva la Notas de Pedido a Almacén, los que darán el detalle del pedido, los cuales serán despachados solo cuando exista la Orden de Entrega previa.

### **(2) Créditos:**

En esta unidad se analiza, resuelve y autoriza las ventas a Créditos, se estudia la línea y condiciones de crédito del Cliente, así como su solvencia y otros hechos que suscitarían su aprobación de la venta.

Hasta aquí llega inicialmente la segunda factura (copia), y si es aprobada se derivara a la Oficina de Facturación para la provisión del hecho.

### **(3) Despacho de Almacén (Distribución):**

En esta unidad llega inicialmente la **tercera factura** (copia) y la **Orden de pedido**. Se consulta el stock en inventarios de Almacén y se da origen a la **Orden de Entrega** en caso haya inventarios disponibles.

Así mismo, de acuerdo a la **Resolución de Superintendencia 007-99/SUNAT** (Reglamento de Comprobantes de Pagos), la entrega de inventarios, dependiendo de la cantidad y el servicio de entrega, se entregará las Guías de Remisión Transportista y Remitente correspondientes.

### **(4) Facturación:**

Esta unidad es la encargada de realizar el proceso de facturación. Aquí se aprovisiona la venta, es decir, una vez aprobada la operación, se analiza los documentos que la sustentan (facturas, informe de Crédito, etc.). Además se archiva la segunda factura (Copia: SUNAT).

Tanto para las ventas al contado como al crédito, la primera factura (ORIGINAL), es retenida hasta que los productos sean finalmente despachados y le serán entregados al cliente a la conformidad de la entrega de los bienes.

Para una venta al crédito se envía además a la Oficina de Cuentas por Cobrar para su control respectivo de los clientes que cuentan con una línea de crédito.

Cabe indicar que la factura también puede ser cambiada por letras por cobrar o pueden ser aumentadas en su monto nominal mediante una Nota de Débito o de lo contrario puede ser devuelta los bienes o rebajada el monto nominal de la Factura mediante una Nota de Crédito.

#### **Entrega de Productos:**

##### **(5) Cuentas por Cobrar:**

Sirve de Control para las Ventas al crédito a los clientes, la cual se cuenta con un registro para las fechas señaladas para el cobro al cliente.

##### **(6) Mayor General:**

Sirve para el control de las cuentas de ventas, las mismas que serán confrontadas con el Balance de Comprobación para cuadrar los Saldos.

##### **(7) Despacho:**

Es una oficina del Departamento de Producción (para el ejemplo del cuadro), aquí se reciben las notas de pedido del cliente y con la tercera factura (copia: Emisor) y con la aprobación de la Orden de Entrega, se despacha el pedido al cliente.

#### **EN RESUMEN:**

La venta se inicia con el pedido del cliente, y si es aprobado su requerimiento, se procede a la venta. De lo contrario no existe el hecho económico.

Para la venta se requieren mínimos tres facturas:

**1° ORIGINAL:** Adquirente o Usuario

Se origina en la Oficina de Pedidos, previo pacto y aprobación de la línea de Crédito del cliente, en caso sea venta a crédito, su siguiente recorrido es la Oficina de Facturación para su control y aprovisionamiento. En caso sea aprobado se le entregara al cliente como comprobante que sustenta la propiedad del bien en entrega.

**2° COPIA:** SUNAT.

Esta copia se derivara a la oficina de Créditos para ser analizado la línea de crédito en caso sea venta al crédito, de lo contrario pasara conjuntamente con la factura original a Facturación. Esta copia será archivada y quedara como sustento ante SUNAT en caso algún control por parte de esta institución del Estado. Su registro servirá para el Débito Fiscal.

**3° COPIA:** Emisor.

Cuando se aprueba el pedido de Venta y se procese a facturar, después de la aprobación tanto a crédito o al contado; esta copia se derivará junto con la Orden de Pedido y las Notas de Contenido hasta la Oficina de despacho, en donde se controlará el producto que se despachará al cliente.

Posteriormente esta copia ira a la oficina de Facturación para ser registrada para ser entregada a Cuentas por Cobrar en donde se le archivará en el caso de ventas a crédito. Además servirá como control de ventas de la Empresa.

**E. DOCUMENTACION NECESARIA**

Siendo necesario que la empresa cuente con estrategias y políticas estandarizadas, se han determinado la siguiente documentación necesaria:

## **PARA LAS OPERACIONES DE COMPRA:**

### **- Orden de Requerimiento (Anexo N° 1):**

Documento formal interno que tiene como propósito el solicitar gestionar las existencias a falta de stock en el Área de Almacén. Es la Gerencia de Operaciones quien autoriza su distribución.

Para efecto de contar con dicho documento, la entidad debe gestionar en formato especial, en donde se especifique las características de la existencia a requerir, el código de la existencia, la cantidad exacta, los responsables a firmar (En este caso el Gerente de Operaciones) y debe contar con dos copias adicionales que deben distribuirse al Jefe de Compras y Cuentas por Pagar de la Gerencia de Administración y Finanzas.

### **- Órdenes de Compra (Anexo N° 2)**

Documento formal interno que tiene como propósito, tras las cotizaciones con los proveedores, generar la intención de compra, determinando en coordinación con almacén mediante la Orden de Requerimiento.

Para efecto de que la empresa tenga un control de dichos documento, se debe archivar (Jefe de Compras) para el control de los precios.

Dicho documento debe llevar mínimamente tres (03) copias, para el proveedor, para Cuentas por Pagar y Almacén (Distribución).

### **- Facturas (Anexo N° 3)**

Es el comprobante de pago que da origen a la obligación tributaria. Su aceptación (contado o crédito), concede el derecho de propiedad de las existencias.

La empresa debe prever su control de forma obligatoria, dada las nuevas regulaciones tributarias y el riesgo de infracción y sanción. Su responsabilidad recae en el Jefe de Compra, quien tendrá un control histórico del mismo mediante una (01) copia al realizarse las operaciones. La copia Destinatario y SUNAT debe enviarlo a Cuentas por Pagar y Contabilidad para su registro contable.

- **Parte de ingreso (Anexo N° 4)**

Documento formal el cual tiene como propósito el control de ingreso de las existencias adquiridas y requeridas por el Almacén de la empresa.

Dicho documento debe contar con mínimamente dos (02) copias (Distribución y Almacén) y la original para Jefatura de Compras.

### **PARA LAS OPERACIONES DE VENTAS:**

Los documentos que se generan tras una venta son los siguientes:

- **La Orden de pedido (Anexo N° 5)**

Dicho documento se inicia en el Departamento de ventas. Es un documento interno que tiene como propósito el control de los pedidos realizados por los clientes. Debe contar con dos copias (Cliente y Almacén), quedando la original en el Departamento de Factura.

- **La Factura de venta (Anexo N° 6)**

Dicho documento interno y de carácter tributario y formal, tiene como característica principal la transferencia de propiedad. El llenado es realizado por el Departamento de Facturación, para su entrega al Cliente, previa coordinación con Distribución (para verificar el stock de los bienes y su entrega) y con el área de créditos para la formalidad del pago.

## **F. ANÁLISIS DEL ENTORNO:**

- ❖ **Medio Ambiente Externo:**

- **Economía:** La entidad está actualmente en crecimiento, debido a factores externos del sector comercial económicamente bien posicionados, el cual se refleja en sus resultados de su situación financiera y económica.

- **Tecnología:** Sistemas computarizados y específicos.

- **Mercado:** Es Competitivo. Dentro de sus Principales Competidores se tienen:

- Canal Oreca

- Inversiones Guzmán SAC

- Distribuidora El Posito

- Distribuidora PAYEST SRL

- **Legislación:** Fiscal y actos administrativos.



❖ **Medio Ambiente Interno:**

- **Clientes:**

La empresa cuenta con clientes minoristas y mayoristas distribuidos en los distintos distritos en el perímetro del distrito de Trujillo, tales como. Centro Historio de Trujillo, La Esperanza, Alto Mochica, Ciudad de Dios, Vista Hermosa, Wichanza, El Porvenir y Paiján.

- **Proveedores:**

La empresa cuenta con los siguientes proveedores:

- Destilería La Caravedo SRL
- DIAGEO Perú SAC
- Bodegas y Viñedos Taberero SAC
- Inversiones Warner MIC SRL
- Drokasa Licores SA
- Viña Tacama SA
- Viña Ocucaje S.A
- Cartavio Rum Company SAC
- Santiago Queirolo SAC
- Industrial Wislan SAC
- Bebidas Premium SAC
- Agrícola Viña Vieja S.A.C
- ARPLA Perú SAC

- **Capital Humano**

Actualmente la sociedad cuenta con 48 personas, entre persona administrativo, operativo y de ventas.

**G. MATRIZ FODA**

Dicha matriz establece las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa.

De acuerdo al análisis, se han propuesto las siguientes estrategias que la empresa deberá asumir:

**TABLA Nº 1: MATRIZ FODA Y ESTRATEGIAS.**

	<b>FORTALEZAS: F</b>	<b>DEBILIDADES: D</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con un plan estratégico y presupuesto para la gestión de precios.</li> <li>• La empresa cuenta con recursos materiales, humanos y económicos para contar con un buen sistema de costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de concientización del personal involucrado en el sistema de costos.</li> <li>• Falta de monitoreo por parte de los órganos de gobierno.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES: O</b>	<b>ESTRATEGIAS FO:</b>	<b>ESTRATEGIAS DO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiene personal con experiencia y capacitación en la gestión y determinación de costos.</li> <li>• Los precios de mercado son razonables.</li> <li>• La estabilidad del mercado permite establecer costos para poder negociar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el sistema de costos de adquisición evaluando los cambios en la oferta y demanda.</li> <li>• Realizar estudios de mercado para fortalecer las estrategias de costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar de forma permanente al personal respecto al sistema de costos.</li> <li>• Informar y comunicar las competencias y funciones respecto al sistema de costos a fin de evaluar el desempeño.</li> </ul>
<b>AMENAZAS: A</b>	<b>ESTRATEGIAS FA:</b>	<b>ESTRATEGIAS DA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia cuenta unidades de costos mejores implementados.</li> <li>• Amenazas de mercados con mayor equipamiento y logística que podrían incidir en la demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una unidad de Costos como responsable del análisis y determinación de los costos.</li> <li>• Evaluar de forma permanente el sistema de costos implementado y fortalecer el presupuesto si es necesario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los controles mediante análisis, identificación y administración de riesgos.</li> <li>• Evaluar oportunamente los precios con apoyo del personal.</li> </ul>

**Fuente:** Jefatura de Comercialización de la empresa.

# **CAPITULO IV**

# **PRESENTACIÓN Y**

# **DISCUSIÓN DE**

# **RESULTADOS**

## 4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1.1. TABULACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en la investigación, en la cual para obtener los resultados esperado, fue necesario aplicar las técnicas tales como el análisis documental, la observación, los cuestionarios y la entrevista mencionadas en el Plan de Investigación.

Se interpretaron los resultados con la finalidad de facilitar la comprensión de los mismos atendiendo a la problemática planteada y los objetivos de la presente investigación.

Por objetivo, la presente investigación tiene “Demostrar que la gestión estratégica de los costos incide significativamente en la política de precios de la Empresa Comercial Inversiones LANCA S.A.C. en el año 2015”. Dicho objetivo además se desarrolla en tres (03) objetivos específicos, los mismos que se desarrollaran en ese capítulo.

#### A. ENCUESTA APLICADA

La encuesta se realizó con el propósito de recopilar información de las ventajas competitivas que tiene la empresa al establecer estrategias de venta.

Se estableció una serie de preguntas básicas considerando el grado de responsabilidad en la gestión estratégica del sistema de costos de la empresa.

Para propósito de la presente investigación, se ha identificado cada puesto o cargo de responsabilidad mediante un **código** para mejor comprensión:

**TABLA N° 2: Cargos claves de la entidad**

<b>Cargos</b>	<b>TIPO DE RESPONSABILIDAD</b>	<b>COD.</b>
Gerente General	General	A1
Gerente Comercial	Operativa	A2
Gerente de Administración y Finanzas	Administrativa	A3
Gerencia de Operaciones	Operativa	A4
Jefe del Departamento de Ventas	Administrativa	A5
Jefe del Departamento de Compras	Operativa	A6
Contador	Administrativa	A7

**Fuente:** Empresa Comercial Inversiones LANCA S.A.C, año 2015.

**Elaborado por:** Las Autoras

El cuadro anterior muestra la relación de 7 personas del total de 48 personas distribuidas parte administrativa y operativa. Es decir la muestra es del **15%** del total de personal, siendo dicho personal los que toman decisiones respecto a las políticas de costos.

Se han considerado para efecto de la empresa encuestas, diferentes preguntas, las mismas que para efecto de la presente investigación, se ha creído conveniente utilizar los componentes del Informe COSO I (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) I de control interno, siendo las siguientes:

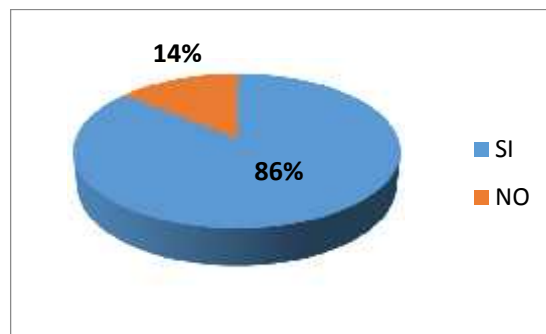
- Ambiente de Control.
- Identificación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Monitoreo.

En relación a lo anterior se tienen los siguientes resultados:

**Primera Pregunta:** Ambiente de Control

¿Conoce los objetivos, estrategias, procedimiento, flujogramas de la gestión de costos implementada por la entidad?

**Figura N° 6: Pregunta N° 1 de la encuesta realizada**



**Fuente:** Personal encuestado

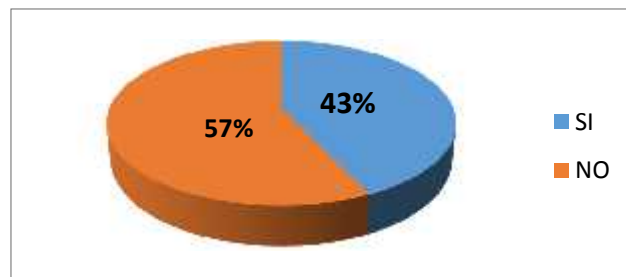
**Elaborado por:** Las autoras

De acuerdo al cuadro, el 86% del personal encuestado, respondió que afirmativamente conoce dichas herramientas de gestión, el 14% de los entrevistados reconoce que no conoce dichas herramientas, lo que significa que, al ser personal que toma decisiones, es necesario que conozca en su totalidad las herramientas de gestión emanadas por la entidad.

**Segunda Pregunta:** Identificación de Riesgos.

¿Considera que la empresa ha mitigado riesgos de costos y ha implementado medidas adecuadas para el cumplimiento de los objetivos de la entidad?

**Figura N° 7: Pregunta N° 2 de la encuesta realizada**



**Fuente:** Personal encuestado

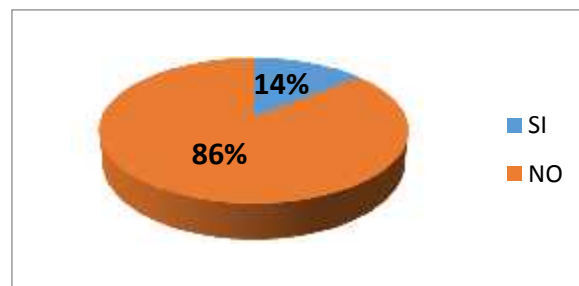
**Elaborado por:** Las autoras

De acuerdo al cuadro, el 43% considera que la empresa ha mitigado el riesgo de costos y ha implementado medidas adecuadas para cumplir los objetivos. Por el contrario el 57% de los encuestados, no está de acuerdo que la empresa haya mitigado los riesgos, generando expectativa respecto a la eficiencia, eficacia y economía de la implementación de medidas adecuadas para cumplir los objetivos.

**Tercera Pregunta:** Actividades de Control.

¿Considera que los controles implementados por la empresa son suficientes para crear una adecuada gestión de costos?

**Figura N° 8: Pregunta N° 3 de la encuesta realizada**



**Fuente:** Personal encuestado

**Elaborado por:** Las autoras

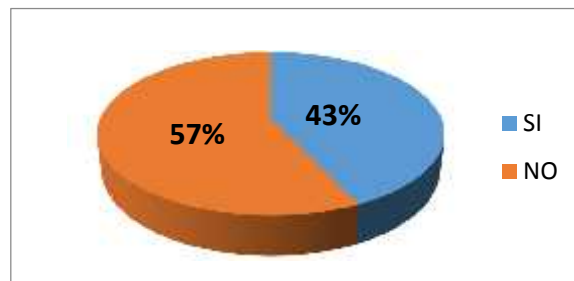
De acuerdo al cuadro, el 14% considera que la empresa cuenta con controles suficientes para crear una adecuada gestión de costos y el 86% considera que la empresa cuenta con controles que podrían generar riesgos para la entidad respecto a la gestión de costos considerando a los controles deficientes.



**Cuarta Pregunta:** Información y Comunicación.

¿Le han comunicado las estrategias, métodos y herramientas de costos para que pueda determinar adecuadamente los valores de los productos a ofertar?

**Figura N° 9: Pregunta N° 4 de la encuesta realizada**



**Fuente:** Personal encuestado

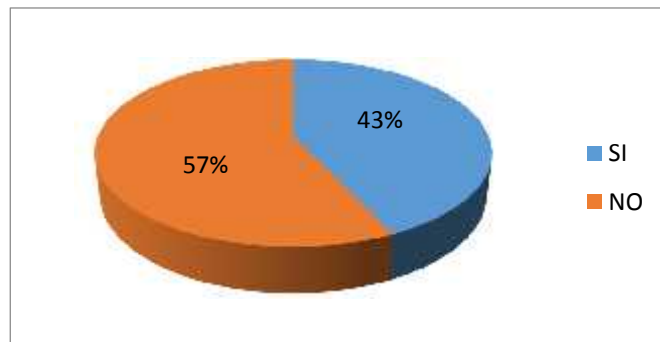
**Elaborado por:** Las autoras

Respecto al cuadro anterior, el 43% de los entrevistados respondió que afirmativamente que la entidad le ha comunicado los métodos y herramientas de costos para que pueda determinar adecuadamente los valores de los productos a ofertar. Por el contrario el 57% afirma que la entidad no ha hecho una adecuada gestión de difusión formal, lo que podría generar riesgos de comunicación formal.

**Quinta Pregunta:**

¿Considera que los monitoreos practicados por los encargados de la gestión de costos son suficientes y se crea un ambiente de cumplimiento de las políticas de costos de la empresa?

**Figura N° 10: Pregunta N° 5 de la encuesta realizada**



**Fuente:** Personal encuestado

**Elaborado por:** Las autoras

Respecto al cuadro anterior, el 43% considera que la empresa que la empresa, mediante los gestores de costos realiza monitoreos suficientes para cumplir las políticas de costo de la empresa. Por el contrario el 57% considera que los monitoreos realizados no son suficientes, generando expectativa de control de las políticas establecidas por la empresa.

**TABLA Nº 3: RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA REALIZADA**

CUESTIONARIO DE PREGUNTA	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	TOTAL	SI		NO	
									TOTAL	%	TOTAL	%
¿Conoce los objetivos, estrategias, procedimiento, flujogramas de la gestión de costos implementada por la entidad?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	7	6	86%	1	14%
¿Considera que la empresa ha mitigado riesgos de costos y ha implementado medidas adecuadas (políticas, métodos, estrategias, metas) para el cumplimiento de los objetivos de la entidad?	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	7	3	43%	4	57%
¿Considera que los controles implementados por la empresa, son suficientes para crear una adecuada gestión de costos?	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	7	1	14%	6	86%
¿Le han comunicado las estrategias, métodos y herramientas de costos para que pueda determinar adecuadamente los valores de los productos a ofertar?	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	7	3	43%	4	57%
¿Considera que los monitoreos practicados por los encargados de la gestión de costos son suficientes y se crea un ambiente de cumplimiento de las políticas de costos de la empresa?	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	7	3	43%	4	57%
<b>TOTALES</b>								<b>35</b>	<b>16</b>	<b>46%</b>	<b>19</b>	<b>54%</b>

**Fuente:** Empresa Comercial Inversiones LANCA S.A.C, año 2015.

**Elaborado por:** Las Autoras

## **B. ENTREVISTA APLICADA**

A fin de conocer, en la presente investigación, acerca de la gestión estratégica del Gerente General en la determinación de los precios y las ventajas competitivas del sistema de costos adoptado por la entidad, se ha creído conveniente la aplicación de un cuestionario de entrevista, en el cual se ha realizado 15 preguntas cerradas.

El Gerente General, como responsable del control interno, de acuerdo al Art. 190 de la Ley General de Sociedades, de acuerdo al cronograma de la empresa, gestiona en base a medidas estratégicas la determinación de precios, conjuntamente con Gerencia de Comercialización y Operación.

Para efecto de la entrevista, se ha tomado en cuenta tres escenarios de gestión: eficiencia, eficacia y economía, del cual se ha tenido el siguiente resultado:

**TABLA Nº 4: Resultados de la entrevista efectuada al Gerente General de la empresa**

Nº	CONDICIÓN	CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA	TOTAL			
			SI	%	NO	%
1	EFICIENCIA	¿Utiliza alguna estrategia para la fijación de precios?	X			
2		¿Para elegir al proveedor toman en cuenta la calidad del producto?	X			
3		¿Para elegir al proveedor toman en cuenta la antigüedad que tiene en el mercado?			X	
4		¿La empresa analiza el posicionamiento estratégico antes de fijar sus precios?	X			
5		¿Para la elección del proveedor toman en cuenta la oportunidad de entrega del producto?	X			
<b>TOTAL</b>			<b>4</b>	<b>80%</b>	<b>1</b>	<b>20%</b>
1	EFICACIA	¿Realizan las compras de productos mediante uso de procedimientos periódicos?			X	
2		¿Utiliza algún método de costos para la fijación de precios?	X			
3		¿Toma en cuenta los factores que influyen en la fijación de precios?			X	
4		¿Mantiene un registro de inventario actualizado?	X			
5		¿La empresa mantiene un sistema de costos tradicional?	X			
<b>TOTAL</b>			<b>3</b>	<b>60%</b>	<b>2</b>	<b>40%</b>
1	ECONOMÍA	¿La compra de los productos se hace al contado?	X			
2		¿La compra de los productos también se realiza al crédito?	X			
3		¿Se realizan las compras de productos cuando hay ofertas y promociones?	X			
4		¿La empresa analiza la cadena de valor antes de fijar sus precios?	X			
5		¿La empresa analiza las causales de costos antes de fijar sus precios?			X	
<b>TOTAL</b>			<b>4</b>	<b>80%</b>	<b>1</b>	<b>20%</b>

**Fuente:** Empresa Comercial Inversiones LANCA S.A.C, año 2015.

**Elaborado por:** Las Autoras

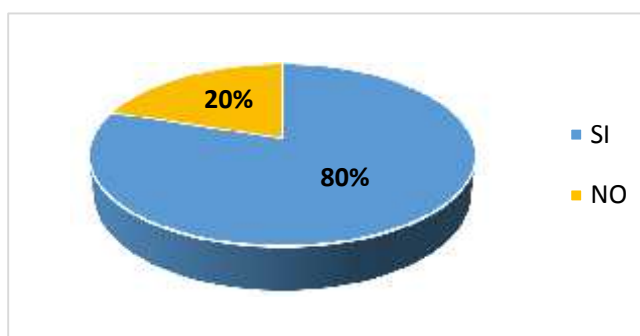
## **INTERPRETACIÓN:**

Como se puede observar del cuadro anterior, se han realizado 15 preguntas durante la entrevista al Gerente General a fin de evidenciar su conocimiento relacionado a la gestión de costos. Dichas preguntas se evidenciaron mediante el control de documentos y se basan en el grado de eficiencia, eficacia y economía del sistema de costos establecido.

### **1. Grado de Eficiencia:**

De acuerdo a las preguntas de la entrevista y documentación sustentatoria, se tiene los siguientes resultados:

**Figura N° 11: Resultado de la entrevista realizada: Eficiencia**



**Fuente:** Entrevista realizada al Gerente General

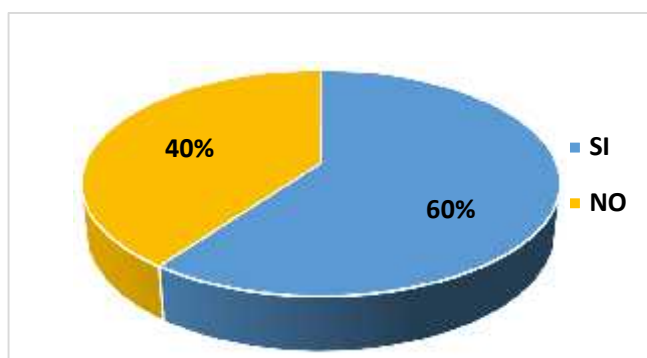
**Elaborado por:** Las autoras

De acuerdo al cuadro anterior, la entidad tiene un grado de eficiencia del 80% respecto al uso de estrategias para fijación de precios, para elección de proveedor en cuanto a la calidad y entrega del producto del producto considerando el factor tiempo y en cuanto al análisis del posicionamiento estratégico oportuno.

## 2. Grado de Eficacia:

De acuerdo a las preguntas de la entrevista y documentación sustentatoria, se tiene los siguientes resultados:

**Figura N° 12: Resultado de la entrevista realizada: Eficacia**



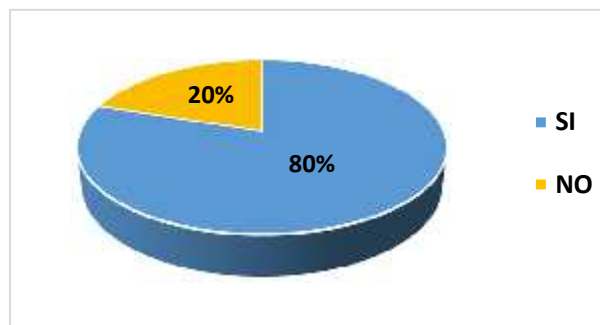
**Fuente:** Entrevista realizada al Gerente General  
**Elaborado por:** Las autoras

De acuerdo al cuadro anterior, la entidad tiene un grado de eficacia del 60% respecto a la utilización de método del costo para fijación de precios, para el control de inventario y el establecimiento de un sistema de costos tradicional.

### 3. Grado de Economía:

De acuerdo a las preguntas de la entrevista y documentación sustentatoria, se tiene los siguientes resultados:

**Figura N° 13: Resultado de la entrevista realizada: Economía**



**Fuente:** Entrevista realizada al Gerente General  
**Elaborado por:** Las autoras

De acuerdo al cuadro anterior, la entidad realiza actividades para mejorar el factor económico respecto a la gestión estratégica de costos en un 80% respecto a la adquisición de compra al contado y crédito la utilización de promociones para optar por productos en campaña y la verificación de la cadena del valor del producto.



### **C. PUNTOS CRÍTICOS EVIDENCIADOS**

De acuerdo a las encuestas a los diferentes gestores del sistema de costos y entrevista al Gerente General de la empresa, se evidenció diferentes aspectos de falta de control interno, siendo resaltante los siguientes puntos críticos.

- Debilidad de control en la difusión de sus objetivos, planes y procedimientos a los gestores del sistema de costos.
- Debilidad de control en la evaluación de los costos incurridos en el producto.
- Debilidad de control del sistema informático, observándose poco uso y capacitación del mismo.
- Falta de objetivos y metas de costos y estimación de valores esperados (costo de venta, gastos de administración y de ventas, etc.)
- Falta de capacitación y estímulo y evaluación al personal de ventas.
- Falta de evaluación al sistema de gestión de ventas, respecto a resultados en aspectos de eficiencia, eficacia y economía del mismo.
- Falta de políticas, procedimientos estandarizados, gestión de rebajas, gestión documentaria y evaluaciones periódicas de costos reales (de acuerdo al mercado).
- Debilidad en la identificación de riesgos de cambio de precios en el mercado.
- Falta de reuniones, charlas, conversatorios con el personal de ventas para evaluación de precios.
- Falta de monitoreo de los valores que establece el sistema de costos en la plataforma informática.

#### 4.1.2. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE COSTOS PARA FIJAR PRECIOS QUE UTILIZA LA EMPRESA COMERCIAL INVERSIONES LANCA S.A.C.

##### DETERMINACION DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS

De acuerdo a lo observado, la empresa tiene establecido procedimientos de fijación de precios que se verifican mediante el establecimiento de porcentajes, la estructura de gastos que son asumidos de forma estandarizada por los gestores de las unidades.

De acuerdo a dicho cuadro, la empresa ha determinado sus costos siguientes:

- El **valor de venta del proveedor**, se realiza (de acuerdo a la información dada por los proveedores), en la cual se establecen los precios de acuerdo a las cotizaciones propuestas por el proveedor, remitiéndose la información por medio físico, uso de correos electrónicos o telefónicamente.
- El **costo de adquisición** es la suma de valor de compra al proveedor en el cual se agrega los demás costos, como son transporte (flete), seguros, almacenamiento y acondicionamiento de las existencias. La empresa no ha establecido una distribución porcentual en base al estudio detallado de los costos de adquisición, estableciendo un porcentaje promedio del 8% sobre el precio del proveedor.
- Los **gastos de administración y de ventas** están dados por porcentajes determinados por la empresa. Al respecto la empresa ha estimado un porcentaje del 20% sobre el valor de venta, no existiendo un cálculo para establecer mediante políticas dichos valores.

- Respecto a la utilidad o ganancia que la empresa espera obtener por venta, se ha estimado el 12% sobre la nueva base (incrementado los gastos de administración y de ventas) de venta, para operaciones al contado y el 15% para operaciones al crédito.
- En relación al costo de venta, para la presente muestra, la empresa tendría un costo de adquisición del 77.64% sobre las ventas totales, y estas representarían el 139% del valor de compra al proveedor.

En la Tabla N° 5 se observa de forma simple, como se asumen los costos de adquisición de compras, la determinación de los gastos de administración, de ventas y la determinación de la ganancia esperada.

Durante la revisión de los costos, no se ha evidenciado actividades que podrían establecer una coherencia en la determinación de costos, siendo estos asumidos mediante el uso de porcentajes estandarizados.

Los resultados siguientes solo datan hasta el valor venta, no estableciéndose el valor del Impuesto General a las Ventas y otros impuestos que graven el consumo de licores.

**TABLA Nº 5: ESTRUCTURA DE COSTOS– MUESTRA DEL PERIODO AGOSTO 2015  
(Expresados en Nuevos Soles)**

OPERACIONES DE COMPRA				OPERACIONES DE VENTAS			
PRODUCTO	Valor de compra al Proveedor (V.V.)	Gastos Varios	Costo de Adquisición	Gastos (Administración y Venta)	BASE DE VENTA	Ganancia al Contado	Valor Venta
	100%	8%	108%	15%	TOTAL	12%	
WHISKY J. WALKER BLACK LABEL 1 LT	79.19	6.34	85.53	12.83	98.36	11.80	110.16
WHISKY J. WALKER SWING 750 ML	99.20	7.94	107.14	16.07	123.21	14.79	137.99
CHAMPAGNE MOET & CHANDON BRUT IMP. S/E 750 ML	162.50	13.00	175.50	26.33	201.83	24.22	226.05
WHISKY J. WALKER GOLD RESERVE 750 ML	110.52	8.84	119.36	17.90	137.27	16.47	153.74
LICOR HPNOTIQ HARMONIE 750 ML + 2 VASOS	81.52	6.52	88.05	13.21	101.25	12.15	113.40
WHISKY J. WALKER BLACK LABEL 1 LT	79.19	6.34	85.53	12.83	98.36	11.80	110.16
WHISKY J. WALKER DOUBLE BLACK 750 ML	85.04	6.80	91.85	13.78	105.62	12.67	118.30
VODKA GREY GOOSE 750 ML	92.61	7.41	100.02	15.00	115.03	13.80	128.83
WHISKY J. WALKER BLUE LABEL 750 ML	566.92	45.35	612.27	91.84	704.11	84.49	788.60
WHISKY J. WALKER BLUE LABEL 750 ML	527.91	42.23	570.14	85.52	655.66	78.68	734.34
RON ZACAPA CENTENARIO XO 750 ML	228.57	18.29	246.85	37.03	283.88	34.07	317.95
WHISKY J. WALKER GOLD RESERVE 750 ML	111.92	8.95	120.88	18.13	139.01	16.68	155.69
WHISKY J. WALKER DOUBLE BLACK 750 ML	85.41	6.83	92.24	13.84	106.08	12.73	118.81
WHISKY J. WALKER GOLD RESERVE 750 ML	126.28	10.10	136.38	20.46	156.83	18.82	175.65
<b>TOTAL VALORES</b>			<b>2,631.74</b>				<b>3,389.68</b>
<b>TOTAL PORCENTUAL EN BASE A LAS VENTAS</b>			<b>77.64%</b>				<b>100.00%</b>
<b>VENTAS TOTALES / VALOR DE VENTA DEL PROVEEDOR</b>							<b>139%</b>

**Fuente:** Empresa Comercial Inversiones LANCA S.A.C, Agosto 2015.

**Elaborado por:** Las Autoras.

#### 4.1.3. EVALUACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL SISTEMA DE COSTOS DE LA EMPRESA COMERCIAL INVERSIONES LANCA S.A.C.

A fin de establecer Ventajas competitivas que la empresa tiene mediante el uso de herramientas de gestión, es necesario establecer objetivos y estrategias que serán de uso estandarizados para los gestores del sistema de costos. Entre estos objetivos y estrategias, se proponen los siguientes:

**TABLA Nº 6: VENTAJAS COMPETITIVAS DEL SISTEMA DE COSTOS**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	VENTAJA COMPETITIVA
Sistema de Calidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incorporar e implementar conceptos de calidad en la adquisición y venta del producto.</li> <li>2. Definir estándares de calidad para los procedimientos compras y ventas.</li> </ol>	Contar con <b>productos que satisfacen</b> los requerimientos de los clientes, en cuanto a precios, salubridad y una adecuada atención (cotizaciones, traslado, salubridad, etc.).
Gestión de Precios	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar continuas investigaciones de precios de la competencia.</li> <li>2. Incorporar nuevas políticas en la fijación de precios.</li> <li>3. Incorporar descuentos, previa autorización, en los productos en venta para incentivar la rotación de productos.</li> <li>4. Revisión de los precios mínimos y cotización a clientes en contraste con la rentabilidad de los productos (licores).</li> </ol>	Liderar el mercado, logrando la preferencia de los clientes en base a una adecuada gestión de precios.
Promoción de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar los diseños de publicidad para las diferentes campañas promocionales de la empresa.</li> <li>2. Diseños e Implementar la página web como estrategia de marketing de productos en venta.</li> <li>3. Medir y analizar la rentabilidad de las acciones de marketing realizada.</li> </ol>	Dar a conocer al mercado demandante de licores, respecto a la calidad del producto en cuanto a precios, atención, diversidad de productos y seguridad de los mismos.

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>
Estudio de satisfacción	1. Recabar información periódica sobre la percepción de los clientes acerca de la empresa, sus requerimientos y/o necesidades.	Lograr un alto nivel de satisfacción del cliente de forma estandarizada.
Reforzar la fuerza de venta	1. Reforzar a la fuerza de venta, vendedores libres o de opción para ampliar las ventas. 2. Propuestas de incentivos internos para el personal de ventas.	Obtener la satisfacción de nuestros clientes internos, mediante el uso de incentivos y libertad de venta.
Capacitación del Recurso Humano	1. Envío del personal de ventas constantemente a cursos dictados por los proveedores de licorería.	Contribuir con el surgimiento de nuevos empleos y lograr un alto nivel de desarrollo del recurso humano.
Planificación de costos del plan de mercadeo	1. Costos de Publicidad y promoción 2. Costo de Ingreso de ventas.	Utilización adecuada de un plan de mercadeo como herramienta de gestión y control previo.
Elaboración de un plan anual de ventas estimadas	1. Análisis del comportamiento de las ventas. 2. Análisis del mercado y producto.	Utilización adecuada de un plan de ventas como herramienta de gestión y como mecanismo de control de ventas proyectadas.
Establecer la rentabilidad esperada sobre las ventas	1. Implantación de una planeación estratégica 2. Políticas de rentabilidad de precios.	Optimizar los costos y la utilidad esperada de acuerdo a los índices planificados.
Ejecutar y monitorear el plan de ventas anuales.	1. Cumplimiento de la planificación estimada de ventas. 2. Cultura de equipo. 3. Análisis de desvíos en la planificación.	Asegurar la resolución de eventuales no conformidades y reclamos, poniendo en prácticas las acciones correctivas y preventivas necesarias.

**Elaborado por:** Las Autoras.

### **INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo al cuadro anterior se establecen diferentes objetivos para gestionar adecuadamente los costos respecto a eficiencia, eficacia y economía, estableciéndose parámetros necesarios y las actividades a realizarse (Estrategias). Dichos parámetros deben establecerse mediante el uso de un **PLAN DE TRABAJO PARA EL SISTEMA DE**

**COSTOS**, el mismo que debe ser aprobado por la Gerencia y difundido para el propósito de estandarizar las operaciones.

Las ventajas competitivas del sistema de costos expuesto son productos de la aplicación de estrategias de gestión, el cual tiene como propósito, el cumplimiento de los objetivos antes mostrados en dicho cuadro.

Las estrategias que la empresa considera aplicar para mejorar su sistema de costos a corto plazo, son los siguientes:

**TABLA N° 7: Estrategias del Sistema de Costos a implementar**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Sistema de Calidad	Definir estándares de calidad para los procedimientos compras y ventas.
Gestión de Precios	Incorporar nuevas políticas en la fijación de precios.
	Incorporar descuentos, previa autorización, en los productos en venta para incentivar la rotación de productos.
Capacitación del Recurso Humano	Envío del personal de ventas constantemente a cursos dictados por los proveedores de licorería.
Planificación de costos del plan de mercadeo	Costo de Ingreso de ventas.
Elaboración de un plan anual de ventas estimadas	Análisis del comportamiento de las ventas.
	Análisis del mercado y producto.
Establecer la rentabilidad esperada sobre las ventas	Implantación de una planeación estratégica
	Políticas de rentabilidad de precios
Ejecutar y monitorear el plan de ventas anuales.	Cumplimiento de la planificación estimada de ventas.
	Análisis de desvíos en la planificación.

**Elaborado por:** Las Autoras.

Dicho cuadro muestra las estrategias que a empresa debe establecer de acuerdo a los objetivos propuestos.

Las estrategias se implementaran, en función a un Plan de Trabajo a corto plazo, el cual será aprobado, difundido, monitoreado y evaluado sus resultados en el próximo periodo.

El cumplimiento de dichas estrategias ayudara a mejora la calidad del sistema, la implementación de estrategias de precios y descuentos, capacitaciones, fijación de costos de ventas, el comportamiento de las ventas, el análisis de mercado, políticas de rentabilidad. Así mismo, a corto plazo se debe evaluar que se esté cumpliendo lo planificado y se realice ajustes para mejorar en los siguientes ejercicios.

#### **4.1.4. ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS DE LA GESTION ESTRATÉGICA DE COSTOS QUE FACILITE UNA ADECUADA POLÍTICA DE PRECIOS**

La entidad ha determinado realizar una serie de actividades para gestión de los costos. La gestión se basa en un estudio del análisis FODA, es decir de las fortalezas, oportunidades, destrezas y amenazas, en los cuales ha determinado estrategias de venta que involucran realizar evaluaciones del entorno externo del negocio, es decir, el mercado, la oferta y demanda, la expectativa del cliente, la calidad del producto, la rotación del producto.

La empresa determinó además, la utilización del precio de adquisición en relación a su actividad comercial y ha determinado una **serie de políticas** para cada componente del costo que incurre siendo los siguientes:



**TABLA N° 8: POLÍTICAS PARA DETERMINACIÓN EL COSTO DE ADQUISICIÓN**

<b>CONCEPTO</b>	<b>POLÍTICAS PARA OPERACIONES DE COMPRA</b>
<b><u>PRECIO DEL PROVEEDOR</u></b>	: El precio del producto, es el precio determinado después evaluar el stock de almacén, la necesidad de requerimiento y establecer el pedido (tres cotizaciones mínimos) y determinar mediante evaluación de costo beneficio a cargo del Jefe de Compras, la determinación del precio a convenir, siendo evaluado por Gerencia de Finanzas y Operaciones para el pago y traslado.
<b><u>Gastos de FLETE, ACONDICIONAMIENTO</u></b>	: Los gastos se determinan de acuerdo al análisis contractual, en función al mercado, buscando el gasto razonable. En cuyo caso los gastos se determinan en base al valor de venta del proveedor, para los cual se determinaran los siguientes porcentajes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flete: <b>1%</b></li> <li>- Acondicionamiento: <b>1%</b></li> <li>- Seguros: <b>1%</b></li> </ul>
<b><u>ALMACÉN</u></b>	: Los productos tienen un costo de almacenaje y deben informarse la condición en cuanto a calidad, variación de precios, espacios, productos en tránsito, mermas, entre otros que generen congestión o contingencias y rentabilidad al área de almacén. Se ha determinado un porcentaje de <b>3%</b> sobre el valor de venta del proveedor.
<b><u>REBAJAS</u></b>	: <b><u>Para las compras:</u></b> Los productos que por promoción, en relación a la temporada u oferta, deben ser costeados e ingresados al sistema de costos para su promoción e incluirse en el stock de inventarios. En cuyo caso la empresa debe establecer los productos cuya oferta deben ser manifestadas.

CONCEPTO	POLÍTICAS PARA OPERACIONES DE COMPRA
	<p><b><u>Para las ventas:</u></b>  Se establecerá el <b>5%</b> del valor de venta para ciertos productos, no en su totalidad en atención a la cantidad vendida y otros factores condicionantes que la empresa determine.</p>
<p><b><u>ROTACIÓN DE PRODUCTOS</u></b></p>	<p>: Evaluar permanentemente la rotación de productos para la toma de decisiones en cuanto a la necesidad de compra. Dicha evaluación tiene responsabilidad el Jefe de Compras, el mismo que debe gestionar con el Gerente de Operaciones y coordinación con el Jefe de Almacén.</p>

**Elaborado por:** Las Autoras.

**TABLA Nº 9: POLÍTICAS PARA DETERMINACIÓN DEL VALOR DE VENTA DEL PRODUCTO**

<u>CONCEPTO</u>	<u>POLÍTICAS</u>
<p><b><u>GASTOS DE ADMISTRACIÓN Y DE VENTA</u></b></p>	<p>: Los gastos por venta y administración son gastos necesarios para la operatividad de la empresa. En la determinación de dichos gastos se involucran los gastos directos, indirectos, la mano de obra y materiales, es necesario cautelar los la operatividad del negocio.</p> <p>A fin de establecer el retorno de efectivo, producto del riesgo de adquisición de productos para su venta, se considerara los siguientes porcentajes en relación al costo de adquisición:</p> <p>Gasto de Administración: <b>6%</b>  Gasto de Venta: <b>9%</b></p>
<p><b><u>GANANCIA</u></b></p>	<p>: La empresa espera obtener un beneficio de las ventas, por lo que se debe evaluar dicho porcentaje para cada producto, en relación a la rotación, temporada, demanda, adquisición, entre otros determinantes.</p> <p>En cuyo caso se establecerá el <b>14%</b> para las ventas.</p>

**Elaborado por:** Las Autoras.

**TABLA Nº 10: POLÍTICAS DE GESTIÓN**

<b><u>CONCEPTO</u></b>	<b><u>POLÍTICAS</u></b>
<b><u>VENTAS ESPERADAS</u></b>	<p>La empresa espera vender a un ritmo tangencial. Dichas ventas deben contar con un adecuado control de punto de equilibrio a fin de vender de forma prudente. Se debe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>establecer controles periódicos del ritmo de venta mensual para fin que estos resultados sean comparativos y se prevea los periodos y productos de mayor rotación y temporada.</li> </ul>
<b><u>COSTO DE VENTA</u></b>	<p>: Se debe mantener un costo de venta de acuerdo al mercado, en el cual los estudio de inflación, demanda, necesidad, mercado, entre otros, deben ser evaluados para determinar un costo promedio adecuado.</p>
<b><u>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</u></b>	<p>: Se deben analizar los indicadores de gastos, los cuales deben cumplir con parámetros de necesidad de mercado, necesidad de producción, eficiencia, eficacia y economía. En cuyo caso la entidad debe establecer un promedio de gastos de administración de entre 5% y 7% respecto a las ventas.</p>
<b><u>GASTOS DE VENTA</u></b>	<p>: Se deben analizar los indicadores de gastos, los cuales deben cumplir con parámetros de necesidad de mercado, respecto a ofertas, promociones, entre otros que puedan dar la expectativa de una potencial venta. En cuyo caso la entidad debe establecer un promedio de gastos de venta de 8% y 10% respecto a las ventas.</p>
<b><u>STOCK DE INVENTARIOS</u></b>	<p>: La entidad, mediante los órganos de gobierno y gestión, deben cautelar el índice de rotación de inventario, gestionando la salida, mediante ofertas, campañas, etc. la salida de bienes a fin de evitar riesgos de pérdidas por rotación del producto.</p>
<b><u>MARKETING</u></b>	<p>: Establecer estudio de mercado interno y externo, en relación al presupuesto, siendo :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>este necesario para promocionar la empresa como un procedimiento estándar utilizando los mecanismos de gestión necesarias.</li> </ul>

<u>CONCEPTO</u>	<u>POLÍTICAS</u>
<u>CALIDAD</u>	La calidad del producto se evaluara respecto a la expectativa y requerimiento del cliente. Por tal se evaluara el precio, la estacionalidad, la oferta y demanda entre otros factores que posibiliten la necesidad del cliente de los productos a vender.

**Elaborado por:** Las Autoras.

Como resultado de la determinación de la estructura de Costos, se tiene lo siguiente:

#### **A. ESTRUCTURA DE COSTOS PROPUESTO**

En relación a las estrategias de gestión del sistema de costos, se han establecido políticas estandarizadas para una nueva estructura de costos, siendo el siguiente:

**TABLA N° 11: ESTRUCTURA DE COSTOS DE ACUERDO A LA DETERMINACIÓN DEL PRECIO SOBRE RENDIMIENTO DE VENTAS – MUESTRA DE SETIEMBRE 2015 (Expresados en Nuevos Soles)-**

PRODUCTO	COMPRA						VENTA			
	Valor Venta Provee.	Flete	Acondic.	Seguros	Almacén	Costo de Adquis.	Gastos Adm.	Gastos Ventas	Ganancia contado	Total Valor Venta
	100%	1%	1%	1%	3%	106%	6%	9%	14%	
Whisky J. Walker Black Label 1 Lt.	79.19	1.22	1.22	1.22	3.65	86.50	7.31	10.96	17.06	121.83
Whisky J. Walker Swing 750 MI	99.20	1.53	1.53	1.53	4.58	108.37	9.16	13.74	21.35	152.62
Champagne Moet &Chandon Brut Imp. 750 MI	162.50	2.50	2.50	2.50	7.50	177.50	15	22.50	35.00	250.00
Whisky J. Walker Gold Reserve 750 MI	110.52	1.70	1.70	1.70	5.10	120.72	10.20	15.30	23.81	170.03
Licor HpnotiqHarmonie 750 MI + 2 Vasos	81.52	1.25	1.25	1.25	3.76	89.03	7.53	11.29	17.57	125.42
Whisky J. Walker Black Label 1 Lt.	79.19	1.22	1.22	1.22	3.65	86.50	7.31	10.96	17.06	121.83
Whisky J. Walker Double Black 750 MI	85.04	1.31	1.31	1.31	3.92	92.89	7.85	11.77	18.32	130.83
Vodka Grey Goose 750 MI	92.61	1.43	1.43	1.43	4.26	101.16	8.55	12.82	19.95	142.48
Whisky J. Walker Blue Label 750 MI	566.92	8.72	8.72	8.72	26.17	619.25	52.33	78.50	122.11	872.18
Whisky J. Walker Blue Label 750 MI	527.91	8.12	8.12	8.12	24.37	576.64	48.73	73.10	113.70	812.17
Ron Zacapa Centenario XO 750 MI	228.57	3.52	3.52	3.52	10.55	249.68	21.10	31.65	49.22	351.65
Whisky J. Walker Gold Reserve 750 MI	111.92	1.72	1.72	1.72	5.17	122.25	10.33	15.50	24.11	172.18
Whisky J. Walker Double Black 750 MI	85.41	1.31	1.31	1.31	3.94	93.29	7.88	11.83	18.40	131.40
Whisky J. Walker Gold Reserve 750 MI	126.28	1.94	1.94	1.94	5.83	137.94	11.66	17.49	27.19	194.28
<b>TOTAL VALORES</b>	<b>2436.79</b>					<b>2661.72</b>	<b>224.94</b>	<b>337.40</b>		<b>3748.89</b>
Total porcentual en base a las Ventas						71.00%	6.00%	9.00%		100.00%
Total Valor Venta/Valor de venta del Proveedor										153.85%

**Elaborado por:** Las Autoras

## **INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro anterior se puede observar costos secuenciales que incurre la entidad para determinar el costo de adquisición. Dichos costos se componen en:

- **Valor de Venta del Proveedor:** Se implementó la política de adquisición, en la cual se deben incrementar los gastos (Flete, Acondicionamiento, seguros y almacén) a fin que la determinación de costos se realicen de acuerdo a lo propuesto de forma estandarizada para llegar al Costo de Adquisición.
- **Gastos:** Se ha implementado la política de gastos de administración y de ventas de forma coherente, evaluando y promediando los gastos de ventas (Publicidad, servicios de luz, agua, seguros, planilla, comprobantes, etc.) y de administración (Servicios de luz, agua, seguros, planilla, documentación, impuestos, etc.), de los periodos mensuales. Dichos porcentajes demuestran de forma coherente, como las políticas inciden en cada actividad de erogación de efectivo para dicho rubro.
- En relación al costo de venta, para la presente muestra, la empresa tendría un costo de adquisición del 71.00% sobre las ventas netas.

## **B. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS ESTRUCTURAS DE COSTOS.**

De acuerdo a la estructura de costos de los periodos setiembre 2015 y agosto 2015, se tiene como resultado, lo siguiente:

**TABLA Nº 12: ANÁLISIS COMPARATIVO DE COSTOS Y GASTOS**

<b>CONCEPTOS</b>	<b>AGOSTO 2015</b>	<b>SETIEMBRE 2015</b>	<b>Variación</b>
Costo de Venta	77.64%	71.00%	-6.64%
Gastos de Administración y Gastos de Ventas	11.65%	15.00%	3.35%
Total Valor Venta / Valor de venta del Proveedor	139.00%	153.85%	14.85%

**Elaborado por:** Las Autoras

**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo al cuadro antes mostrado, se puede observar que durante los periodos analizados, el costo de ventas en Setiembre 2015 se ha reducido en 6.64%, lo que significa que la entidad podría gestionar sus costos con una adecuada política de determinación de costos.

**C. ANALISIS COMPARATIVO DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

Como resultado del análisis documental de los periodos agosto y setiembre 2015, se observó que la entidad cuenta con los siguientes estados financieros comparativos:



**TABLA N° 13: Estado de Situación financiera comparativo  
Setiembre 2015 – Agosto 2015  
(Expresado en Nuevos Soles)**

	<b>ANALISIS VERTICAL 2015</b>			
	<b>AGOSTO</b>	<b>%</b>	<b>SETIEMBRE</b>	<b>%</b>
	<b>A</b>	<b>A%</b>	<b>B</b>	<b>B%</b>
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo y Equivalente de Efectivo	125,035	2.37%	193,805	4.11%
Cuentas por Cobrar a Clientes-Terceros	723,554	13.73%	479,275	10.17%
Cuentas por Cobrar a Personal		0.00%	-	0.00%
Cuentas por Cobrar Diversas-Terceros	644,255	12.22%	422,418	8.97%
Mercaderías	(1) 1,204,667	22.86%	996,803	21.16%
Servicios y Otros Contratados x Anticipado	257,635	4.89%	156,731	3.33%
Activo Diferido	58,643	1.11%	89,221	1.89%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>3,013,789</b>	<b>57.19%</b>	<b>2,338,253</b>	<b>49.63%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Arrendamiento Financiero	1,735,228	32.93%	1,611,831	34.21%
Activo Fijo	222,013	4.21%	429,467	9.12%
Depreciación y Amortización Acumulada	299,014	5.67%	331,947	7.05%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2,256,255</b>	<b>42.81%</b>	<b>2,373,246</b>	<b>50.37%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5,270,044</b>	<b>100.00%</b>	<b>4,711,498</b>	<b>100.00%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Impuestos y contribuciones por Pagar	22,247	0.42%	14,815	0.31%
Remuneraciones y Participaciones por Pagar	22,458	0.43%	12,810	0.27%
Cuentas por Pagar Comerciales-Terceros	(2) 98,115	1.86%	80,761	1.71%
Obligaciones Financieras	1,224,584	23.24%	1,137,321	24.14%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1,367,404</b>	<b>25.95%</b>	<b>1,245,708</b>	<b>26.44%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Otras Cuentas por Pagar Diversas-Terceros	1,444,927	27.42%	795,677	16.89%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1,444,927</b>	<b>27.42%</b>	<b>795,677</b>	<b>16.89%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2,812,331</b>	<b>53.36%</b>	<b>2,041,385</b>	<b>43.33%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	554,000	10.51%	554,000	11.76%
Capital Adicional	1,719,710	32.63%	1,874,000	39.78%
Resultado del Ejercicio	184,003	3.49%	242,113	5.14%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>2,457,713</b>	<b>46.64%</b>	<b>2,670,113</b>	<b>56.67%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>5,270,044</b>	<b>100.00%</b>	<b>4,711,498</b>	<b>100.00%</b>

	<b>ANALISIS HORIZONTAL 2015</b>			
	<b>AGOSTO</b>	<b>SETIEMBRE</b>	<b>Variación</b>	<b>%</b>
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>B - A = C</b>	<b>C / A</b>
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo y Equivalente de Efectivo	125,035	193,805	68,770	55.00%
Cuentas por Cobrar a Clientes-Terceros	723,554	479,275	-244,279	-33.76%
Cuentas por Cobrar a Personal		-	-	
Cuentas por Cobrar Diversas-Terceros	644,255	422,418	-221,837	-34.43%
Mercaderías	(1) 1,204,667	996,803	-207,864	-17.25%
Servicios y Otros Contratados x Anticipado	257,635	156,731	-100,904	-39.17%
Activo Diferido	58,643	89,221	30,578	52.14%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>3,013,789</b>	<b>2,338,253</b>	<b>-675,536</b>	<b>-22.41%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Arrendamiento Financiero	1,735,228	1,611,831	-123,397	-7.11%
Activo Fijo	222,013	429,467	207,454	93.44%
Depreciación y Amortización Acumulada	299,014	331,947	32,933	11.01%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2,256,255</b>	<b>2,373,246</b>	<b>116,991</b>	<b>5.19%</b>
			-	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5,270,044</b>	<b>4,711,498</b>	<b>-558,546</b>	<b>-10.60%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Impuestos y contribuciones por Pagar	22,247	14,815	-7,432	-33.41%
Remuneraciones y Participaciones por Pagar	22,458	12,810	-9,648	-42.96%
Cuentas por Pagar Comerciales-Terceros	(2) 98,115	80,761	-17,354	-17.69%
Obligaciones Financieras	1,224,584	1,137,321	-87,263	-7.13%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1,367,404</b>	<b>1,245,708</b>	<b>-121,696</b>	<b>-8.90%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Otras Cuentas por Pagar Diversas-Terceros.	1,444,927	795,677	-649,250	-44.93%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1,444,927</b>	<b>795,677</b>	<b>-649,250</b>	<b>-44.93%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2,812,331</b>	<b>2,041,385</b>	<b>-770,946</b>	<b>-27.41%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	554,000	554,000	-	0.00%
Capital Adicional	1,719,710	1,874,000	154,290	8.97%
Resultado del Ejercicio	184,003	242,113	58,110	31.58%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>2,457,713</b>	<b>2,670,113</b>	<b>212,400</b>	<b>8.64%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>5,270,044</b>	<b>4,711,498</b>	<b>-558,546</b>	<b>-10.60%</b>

**TABLA N° 14: Estado de Resultados Comparativo  
Setiembre 2015 – Agosto 2015**

ANALISIS VERTICAL 2015					
	<u>AGOSTO</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>SETIEMBRE</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>DIFERENCIA</u>
<b>VENTAS BRUTAS</b>			<b>3,344,719.00</b>	<b>105.00%</b>	
Descuentos	(3)		-159,272.00	-5.00%	
<b>VENTAS NETAS</b>	2,985,443.00	100.00%	3,185,447.00	100.00%	
COSTO DE VENTAS.	(4) -2,317,891.00	77.64%	-2,261,667.37	71.00%	-6.64%
<b>RESULTADO BRUTO.</b>	667,552.00	22.36%	923,779.63	29.00%	6.64%
GASTOS DE ADMINISTRACION	(5) -208,981.00	-7.00%	-191,126.82	-6.00%	-1.00%
GASTOS DE VENTAS.	(6) -238,835.00	-8.00%	-286,690.23	-9.00%	1.00%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO.</b>	(7) 219,736.00	7.36%	445,962.58	14.00%	6.64%

**Fuente:** Empresa Comercial Inversiones LANCA S.A.C, año 2015.

## **INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a los estados financieros presentados, la entidad cuenta con los siguientes resultados:

- (1) Al aplicar las **políticas de stock de inventarios**, la empresa en el periodo setiembre 2015, ha logrado disminuir sus inventarios en S/.207,864 respecto a periodo agosto 2015. El porcentaje al periodo setiembre 2015 es 21.16% respecto al 22.86% respecto al ejercicio comparativo, siendo la variación del 17.25%
- (2) Al aplicar las políticas de Rebajas, la empresa en el periodo setiembre 2015, ha disminuido sus Cuentas por Pagar Comerciales-Terceros en S/.17,354 respecto a periodo agosto 2015. El porcentaje al periodo de junio 2015 se mantiene en 2% respecto al ejercicio comparativo.
- (3) La empresa en el periodo setiembre 2015, ha implementado la **política de rebajas o descuentos** para ciertos productos. El monto especificado en el estado de resultado es referencial.
- (4) Al aplicar la determinación de precio sobre rendimiento de ventas, la empresa en el periodo setiembre 2015 obtuvo su Costo de Venta fue del 71%, siendo menor que en el periodo agosto 2015, el cual dio como resultado el 77.64% de costo de venta
- (5) Al aplicar la **política de gastos**, la empresa en el periodo setiembre 2015 obtuvo Gastos de Administración en 6% y a agosto 2015 en 7%.
- (6) Al aplicar las **políticas de gastos**, la empresa ha obtenido en setiembre 2015 Gastos de Ventas en 9% y a agosto 2015 en 8%.

(7) Aplicando la **política de utilidad sobre ventas o de rentabilidad**, la empresa obtuvo en el periodo setiembre 2015 obtuvo una rentabilidad de 14.00% y en agosto 2015 obtuvo 7.36%, incrementando en 6.64% la utilidad neta.

#### D. INDICES FINANCIEROS COMPARATIVOS

Como resultados de sus estados financieros de la empresa, se cuenta con los siguientes análisis financieros:

<b>Rotación de Inventarios</b>	=	<b>Costo de Ventas</b>
		<b>Inventarios</b>

	<u>ÍNDICES</u>	<u>SET.</u> <u>2015</u>	<u>AGOS.</u> <u>2015</u>
( + )	COSTO DE VENTAS	2,261,667	2,317,891
( / )	INVENTARIOS	996,803	1,204,667
( = )	<b>INDICE</b>	<b>2.27</b>	<b>1.92</b>

#### Interpretación:

Este índice financiero muestra la rapidez con que cambia el inventario respecto a las ventas. En el periodo setiembre 2015, la empresa la logrado rotar 2.27 veces sus inventario respecto a los 1.92 del periodo agosto 2015, siendo más eficiente en el manejo de inventario. Esto se debe a la implementación de las políticas de stock y de rotación de inventarios.

<b>Margen de Utilidad Bruta</b>	=	<b>Ventas Netas - Costo de Ventas</b>
		<b>Ventas</b>

	<u>ÍNDICES</u>	<u>SET. 2015</u>	<u>AGOS.</u> <u>2015</u>
( + )	VENTAS	3,185,447	2,985,443
( - )	COSTO DE VENTAS	2,261,667	2,317,891
( / )	VENTAS	3,185,447	2,985,443
( = )	<b>INDICE</b>	<b>29%</b>	<b>22%</b>

### Interpretación:

Indica las ganancias en relación con las ventas, deducido los costos de producción de los bienes vendidos. Nos dice también la eficiencia de las operaciones y la forma como son asignados los precios de los productos.

Al respecto, la empresa en el periodo setiembre 2015, ha obtenido un resultados favorable de 29% respecto a los 22% del periodo agosto 2015. Esto se debió a que la empresa implementó sus **políticas de costo de venta** de forma oportuna, lo que significa que en el periodo setiembre 2015 tiene un bajo costo de las mercancías que produce y/ o vende.

<b>Margen de Utilidad Neta</b>	=	<b>Utilidad Neta</b>
		<b>Ventas Netas</b>

<u>ÍNDICES</u>	<u>SET. 2015</u>	<u>AGOS. 2015</u>
( + ) UTILIDAD NETA	445,962	219,736
( / ) VENTAS NETA	<u>3,185,447</u>	<u>2,985,443</u>
( = ) <b>INDICE</b>	<u><b>14.00%</b></u>	<u><b>7.36%</b></u>

### Interpretación:

Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos.

Esto quiere decir que en setiembre 2015, por cada unidad monetaria que vendió la empresa, obtuvo una utilidad de 14.00%, siendo eficiente respecto a los 7.36% del periodo agosto 2015. Lo que significa que en el periodo 2015, tras la implementación de la política de rentabilidad, le permitió a la empresa evaluar si el esfuerzo hecho en la operación durante el período de análisis, está produciendo una adecuada retribución para al accionista.

<b>Rotación del Activo Total</b>	=	<b>Ventas Netas</b>
		<b>Activo Total</b>

	<u>ÍNDICES</u>	<u>SET. 2015</u>	<u>AGOS. 2015</u>
( + )	VENTAS NETAS	3,185,447	2,985,443
( / )	ACTIVO TOTAL	4,711,498	5,270,044
( = )	<b>INDICE</b>	<b>0.68</b>	<b>0.57</b>

### Interpretación:

Este índice financiero mide la actividad en ventas de la empresa.

La empresa, como resultados de sus operaciones ha colocado entre sus clientes 0.68 el valor de la inversión efectuada en el periodo setiembre 2015 siendo beneficioso respecto al periodo agosto 2015 de 0.57.

Esta relación indica que en el periodo setiembre 2015 los resultados son favorables por cuanto los activos son más productivos para generar ventas.

<b>Rentabilidad sobre los Activos (ROA)</b>	=	<b>Utilidad Neta</b>
		<b>Activo Total</b>

	<u>ÍNDICES</u>	<u>SET. 2015</u>	<u>AGOS. 2015</u>
( + )	UTILIDAD NETA	445,962	219,736
( / )	ACTIVO TOTAL	4,711,498	5,270,044
( = )	<b>INDICE</b>	<b>9.47%</b>	<b>4.17%</b>

### Interpretación:

Este índice indica como de bien aprovecha una empresa su activo para generar beneficios. En este caso el índice obtenido por la empresa en el periodo setiembre 2015 de 9.47% fue mayor respecto al índice de 4.17% del periodo agosto 2015, lo que nos indica que la empresa puede optar por dos caminos:

- Pueden incrementar los precios, mejorando su margen de beneficios.
- Pueden incrementar su rotación de activos, aumentando la cantidad de ventas que consiguen.

<b>Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)</b>	=	<b>Utilidad Neta</b>
		<b>Patrimonio</b>

<u>ÍNDICES</u>	<u>SET. 2015</u>	<u>AGOS. 2015</u>
( + ) UTILIDAD NETA	445,962	219,736
( / ) PATRIMONIO	<u>2,670,113</u>	<u>2,457,713</u>
<b>( = ) INDICE</b>	<b><u>16.7%</u></b>	<b><u>8.94%</u></b>

**Interpretación:**

Este índice intenta medir cuánto beneficio obtiene la empresa por cada S/1.00 de los accionistas (patrimonio). En este caso el índice obtenido por la empresa fue favorable en el periodo setiembre 2015 de 16.7% respecto al índice de 8.94% del periodo agosto 2015.



## 4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En los resultados obtenidos después de haber realizado la determinación de la gestión estratégica de costos mediante el diagnóstico inicial se determinó que existe debilidad en la estructura del sistema de costo para fijar precios que utiliza la empresa comercial Inversiones LANCA S.A.C. durante el ejercicio 2015, ya que la empresa utiliza un sistema básico, asignando costos y gastos al valor de venta de los productos adquiridos al proveedor, en el cual asume como “Gastos Varios” a los gastos por flete, acondicionamiento y almacén con un promedio del 8% sobre el valor de venta del proveedor. Así mismo ha determinado un porcentaje estandarizado respecto a los gastos administrativos y de ventas, en el cual ha determinado un 15% sobre el costo de adquisición, y ha determinado que su ganancia esperada sea del 12%.

Con lo cual coincidimos con el autor Shank, J. y Govindarajan, V. (1997) quien indica la importancia de analizar de manera organizada los costos para una adecuada toma de decisiones ya que es necesario conocer paso a paso como se componen los costos y la forma de optimizarlos.

La estructura propuesta de un sistema de costos para la Empresa comercial Inversiones Lanca SAC muestra en los resultados respecto a la estructura de costos de la empresa, que se pondera la disminución del costo de ventas de 77.64% en agosto 2015 a 71.00%. Pero se pondera mayor ganancia para la empresa, ya que la ganancia esperada aumentó de 12% a 14% con el nuevo esquema de costos.

Con respecto al objetivo Ventajas competitivas del sistema de costos, se establecen los objetivos, estrategias y ventajas competitivas que la entidad debe asumir a fin de contar con adecuada políticas de precios, en los que se deben considerar una gestión de precios, estudio de satisfacción,

capacitación del Recurso Humano, establecimiento de rentabilidad sobre ventas.

Coincidiendo con Porter, M. (1989) en su obra "Ventajas Competitivas" manifiesta que: "La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados.

De igual manera coincidimos con Shank, J. y Govindarajan (1997), en su obra "Gerencia Estratégica de Costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva" establece que desarrollar una ventaja competitiva sostenible hace que las empresas mejoren su competitividad y es fundamental para la toma de decisiones.

Respecto al establecimiento de procedimientos de la gestión estratégica de costos que facilite una adecuada política de precios, mediante el uso de las políticas mencionadas, se estructuró una propuesta de un sistema de costos para la Empresa comercial Inversiones LANCA S.A.C. dando por resultado, la disminución del costo de ventas de 77.64% en agosto 2015 a 71.00% con la nueva estructura de costo y la ganancia esperada aumentó a 14% con el nuevo esquema de costos logrando así mayor ganancia para la empresa.

Asimismo en los resultados económicos y financieros de la empresa comercial Inversiones LANCA S.A.C. muestra la Rentabilidad sobre los Activos (ROA) de 9.47% esto es por efecto de las estrategias aplicadas en la empresa en estudio resultados que también están fundamentados en la determinación de la Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE), en la cual la empresa a setiembre del 2015 obtuvo una rentabilidad del 16.7% respecto al

8.94% de agosto del 2015, lo que significa eficacia en la gestión, evidenciándose que la gestión estratégica de costos incide en la estructura para una mejora en la fijación de los precios conforme al autor Díaz, M. (2012), indica que la rentabilidad se ve afectada por decisiones que tomemos tanto en la parte comercial (generación de ingresos) como en la parte más operativa (generación de costos). Por lo tanto tener un modelo o un sistema de información de la rentabilidad pasa por ser una obligación para cualquier empresa.

La rentabilidad tiene muchas formas de ser medida y muchas dimensiones a través de la cual puede ser vista. Un modelo de rentabilidad debe contemplar la forma en que la empresa genera las ventas y utiliza sus recursos (con el respectivo costo). Por lo cual nos indica que la empresa puede incrementar sus precios mejorando su margen de beneficios.

De esta manera, concluimos que la hipótesis planteada: La gestión estratégica de costos incide de manera significativa en la determinación de la política de precios de la Empresa Comercial Inversiones LANCA S.A.C en el año 2015 se ha demostrado basados en los resultados encontrados.

# **CAPITULO V**

# **CONCLUSIONES Y**

# **RECOMENDACIONES**

## 5.1. CONCLUSIONES

1. La evaluación del sistema de costos de la empresa comercial Inversiones LANCA S.A.C., ha permitido conocer dicho sistema, los mecanismos, procesos y puntos críticos en la cual se observó que cuenta con una estructura de sistema de costos básico y la existencia de debilidad de control en el proceso de fijación de precios siendo necesario la integración de todos sus órganos de gestión para poder mejorar dicho sistema y liderar en el mercado.
2. Al evaluar las Ventajas competitivas del sistema de costos, se establecen los objetivos, estrategias que la entidad debe asumir a fin de contar con adecuada políticas de precios, en los que se deben considerar una gestión de precios, estudio de satisfacción, capacitación del Recurso Humano, establecimiento de rentabilidad sobre ventas.
3. Se verificó que la empresa comercial Inversiones LANCA S.A.C. no cuenta con procedimiento de la gestión estratégica de costos que facilite una adecuada política de precios habiéndose establecido para la determinación del precio el indicador rendimiento de ventas y obteniéndose un aumento de la rentabilidad de 14%.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

1. Al Gerente General, por intermedio del personal responsable del área, analizar el sistema de gestión estratégica de costos y evalúe permanentemente los riesgos inherentes que pudieran afectar la estructura de costos y el normal desarrollo del proceso de fijación de precios.
2. Al Gerente General, disponga a quien corresponda establecer las estrategias para obtener las ventajas competitivas del sistema de costos y así mejorar su sistema a corto plazo.
3. Al Gerente General, considere aprobar e implementar las políticas de fijación de precios propuesta en la investigación realizada con la finalidad de que la empresa pueda medir y evaluar de forma estandarizada sus costos y gastos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros

- Díaz, Miguel (2012) Análisis Contable con un Enfoque Empresarial. Primera Edición. Editorial Edita.- EUMED. Málaga.
- Duarte, Felipe (2001) Administración Estratégica de Costos. Primera Edición. Editorial del Instituto Mexicano de Contadores Públicos AC, México.
- Farfán A. (2000) Contabilidad de costos, Enfoque peruano internacional. Ediciones Faro SRL. Lima Perú.
- Horngren, C. (1996) La contabilidad de costos, un enfoque gerencial. Editorial Prentice-Hall.
- Mallo C. (2000) Contabilidad de Costos y estrategias de gestión. Editorial Prentice Hall
- Polimeni, R. (1994) Contabilidad de Costos. Aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. (Tercera Edición) Editorial Mc Graw - Hill, Interamericana S.A Bogotá, Colombia.
- Porter, M. (1989) Ventaja Competitiva. Editorial C.E.C.S.A. México.
- Romero, A. (2007) La contabilidad gerencial. Editorial Prentice Hall
- SHANK, J. Y GOVINDARAJAN V. (1995) Gerencia Estratégica de Costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva. Grupo Editorial Norma. Colombia.

### Revistas

- Chambergo (2000). Sistema de Costos para Empresas de Servicios y Registro de Costos. Revista Actualidad Empresarial. N° 278, IV-1. 7.
- Chambergo (2000). Informe y Análisis de Costos para Tomar Decisiones. Revista Actualidad Empresarial. N° 271, IV-1

# **ANEXOS**







## ANEXO N° 3: FACTURA DE COMPRAS



**Bodegas Don Luis S.A.C.**

Domicilio Fiscal  
 Av. Alameda Los Pinos N° 574 Urb. Villa Marina, Chorrillos, Lima  
 T 011 245 6461  
 Sucursal Ica  
 SIN Fundo La Floresta (Entrada al caserío El Carmen)  
 Ica, San Juan Bautista  
 Sucursal Cusco  
 Mza. C Late. 10 Urb. Quinta Jardín - Cusco

**R.U.C. N° 20451583060**

**FACTURA**

**001 - N° 0019043**

Beneficiario: **DIVERSIONES LANCA S.A.C.**

Fecha: 11/02/2013

Dirección: **CALLE INDUSTRIA, N° 100 DE SET & TRAMO 1, PUNTA ALTA (A. 10)**

Referencia: **GR2-0001-043663**

RUC: **38339134404**

Detalle: **CREDITO 43 DSAE**

CANTIDAD	J.M.	DESCRIPCIÓN	V.U.M.	IMPORTE BRUTO	IMPUESTO	PRECIO DE VENTA
12	12	VINO PACHO FERRAO AGUOLADO 750 ML	15.49	183.96 IBC	13.30	233.32
12	12	VINO PACHO FERRAO CUSAMANTA 750 ML	15.49	185.90 IBC	13.50	233.32
60	60	VINO BORGONA SEMI SECO E COPELLO 750 ML	7.04	423.40 SSC	106.37	837.29
60	60	VINO DOSE DEAS SEMI SECO E COPELLO 750 ML	6.89	413.58 IBC	103.32	800.80
60	60	VINO TRITO SEMI SECO E COPELLO 750 ML	6.57	383.27 IBC	95.59	583.96

DISTRIBUIDORA VALANDRA S.A.C.  
**R. J. J. J. J.**  
 1802

IMPORTE BRUTO (INCLUIDO EL IMPUESTO DIFERENCIAL) TOTAL S.S.V.T.

CANCELADO / CANCELADO	IMPORTE BRUTO	IMPUESTO	VALOR DE VENTA	I.O.V.	TOTAL FACTURA
	1.992.79	512.36	1.923.37	146.42	2.071.72

BODEGAS DON LUIS S.A.C. R.U.C. 20451583060. DISTRIBUIDORA VALANDRA S.A.C. R.U.C. 2008010001. AV. ALAMEDA LOS PINOS N° 574 URB. VILLA MARINA, CHORRILLOS, LIMA. TEL: 011 245 6461

SUNAT

## ANEXO 4: PARTE DE INGRESO AL ALMACÉN

INVERSIONES LANCA S.A.C.

Fecha 18/02/2015

### PARTE DE INGRESO A ALMACEN

Página 1

Proveedor : 039 BODEGAS DON LUIS SAC

Motivo : 001 COMPRAS

Fecha	Document	Codigo	Descripción	Cantidad	UM	T	Costo	Total
18/02/2015	001-0019043	FAC 20000297	PISCO E.COPELLO PANCHÓ FIERRO ACHOLADO	1.00	CAJ	1	199.420000	199.4
18/02/2015	001-0019043	FAC 20000289	PISCO E.COPELLO PANCHÓ FIERRO QUEBRANTA	1.00	CAJ	1	199.420000	199.4
18/02/2015	001-0019043	FAC 20001101	VINO E COPELLO BORGONA 750ML	5.00	CAJ	1	106.372000	531.6
18/02/2015	001-0019043	FAC 20001158	VINO E COPELLO TINTO S/S 750ML	5.00	CAJ	1	95.592000	477.9
18/02/2015	001-0019043	FAC 20001445	VINO E.COPELLO ROSE S/S 750 ML	5.00	CAJ	1	103.322000	516.6
				17.00			Valor Venta	1,925.2
							I.G.V.	346.5
							Total	2,271.8

## ANEXO N° 5: ORDEN DE PEDIDO

### Inversiones Lanca S.A.C.

Carretera Industrial N° 206 Interior A, Sec. Primavera,  
Trujillo, Trujillo, La Libertad

#### ORDEN DE PEDIDO N° 001-0001

**Para:**

Nombre  
Compañía  
Dirección  
Ciudad, Estado, Código postal  
Teléfono

**Enviar a:**

Nombre  
Compañía  
Dirección  
Ciudad, Estado, Código postal  
Teléfono

FECHA DE O/C	SOLICITANTE	ENVIADO MEDIANTE	PUNTO F.O.B.	TÉRMINOS Y CONDICIONES
				Vencidos luego de la recepción

CANTIDAD	PESO POR	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL

SUBTOTAL	-
TASA DE IMPUESTO	6.60%
IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS	-
ENVÍO Y GESTIÓN	-
OTRO	-
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>

1. Enviar dos copias de su factura.
2. Ingrese este pedido de acuerdo con los precios, condiciones, método de entrega y especificaciones mencionados.
3. Notifíquenos inmediatamente si no puede enviarlo como se especifica.
4. **Enviar correspondencia a:**

Nombre  
Dirección  
Teléfono                      Fax:

AUTORIZACIÓN	
Autorizado por	Fecha

