



# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Contabilidad y Finanzas

## **IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES CONTABLES PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA SAN CARLOS S.A.C, PUENTE PIEDRA - LIMA, FEBRERO 2025**

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título profesional de:**

**Contadora Pública**

**Autor:**

Jackelyn Lizeth Granda Diaz

**Asesor:**

**Mg. Haydee Roxana Alvarado Lavado**

**<https://orcid.org/0000-0002-3328-8528>**

**Lima - Perú**

2026

# Informe de Similitud

**Jackelyn Granda Diaz**

**INFORME**

**FINAL\_TSP\_JACKELYN\_LIZETH\_GRANDA\_DIAZ.docx**

- INFORME FINAL DE TSP
- 3 TALLER TITULACIÓN TSP
- Asesores

## Detalles del documento

Identificador de la entrega  
00000173000204730

Fecha de entrega  
27 Feb 2025, 9:49 p.m. GMT-6

Fecha de descarga  
27 Feb 2025, 9:50 p.m. GMT-6

Nombre del archivo  
INFORME\_FINAL\_TSP\_JACKELYN\_LIZETH\_GRANDA\_DIAZ.docx

Tamaño del archivo  
1.1 MB

42 páginas  
6416 palabras  
33.915 caracteres

turnitin Página 1 de 41: Portada

Identificador de la entrega: 00000173000204730

turnitin Página 2 de 41: Descripción general de integridad

Identificador de la entrega: 00000173000204730

## 15% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidos los fragmentos superpuestos, para el...

### Filtrado desde el informe

ii Bibliografía

### Fuentes principales

- 15% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 2% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

### Marcas de Integridad

Nº de alertas de integridad para revisión

Texto oculto  
208 caracteres sospechosos en N° de páginas  
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema evalúan un documento en profundidad para buscar coincidencias que permitan distinguir de una entrega normal. Si detectamos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarse. Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de plagio. Sin embargo, recomendamos que preste atención y revise.

## **Dedicatoria**

Este trabajo va dedicado para a mi madre, quien me apoyo durante todo este tiempo a lograr mis objetivos, fue el soporte que necesite. También, a mi novio, quien siempre me motivo a seguir superándome profesionalmente y me guio por el camino de la excelencia. Esto no sería posible sin ustedes.

## **Agradecimiento**

Es fundamental agradecer a Dios, ya que sin el nada y con el todo, pues para poder lograr los objetivos de vida es importante la salud, amor y prosperidad, cuida de mi camino de vida y soy fiel creyente de su divinidad. Agradezco a mi familia, por apoyarme a lograr mis objetivos con un aliento o consejo.

## Tabla de contenido

Índice de tablas.....	6
Índice de Figuras.....	7
RESUMEN EJECUTIVO.....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	13
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	19
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	25
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	34
REFERENCIAS.....	36
ANEXOS.....	39

## Índice de tablas

Tabla 1 Matriz de Consolidación de Insumos.....	25
Tabla 2 Kardez de Existencias (PEPS) .....	26
Tabla 3 Costo Unitario Bata de Felpa Talla L .....	27
Tabla 4 Matriz de Margen de Contribución.....	28
Tabla 5 Cuadro Comparativo de Impacto en la Utilidad .....	29
Tabla 6 Nueva Matriz de Margen de Contribución .....	30
Tabla 7 Cuadro Comparativo de la Rentabilidad Sobre las Ventas .....	31
Tabla 8 Comparación de Estado de Resultados 1er Trimestre Vs 2do Trimestre de 2025. .....	32

## Índice de Figuras

Figura 1 Organigrama de Fabrica de Tejidos San Carlos S.A.C. ....	10
---	----

## RESUMEN EJECUTIVO

La investigación tuvo como objetivo implementar indicadores contables que ayuden a mejorar la rentabilidad de la empresa San Carlos S.A.C en el distrito de Puente Piedra, Lima, Perú., la cual no se conocía en la empresa ni los costos operativos por productos. De esta forma se estructuró un sistema consolidado de proveedores, sistema de inventario Kardex bajo el método PEPS para poder hallar el costo unitario por producto y de ese modo poder identificar el margen de contribución. Al realizar este análisis se encontró que el porcentaje de margen de las toallas de baño para venta mayorista era muy bajo, la cual presentaba un riesgo alto para la estabilidad financiera de la empresa. Es así como, se logró hallar nuevos precios para dichos productos. Con esta fijación de precios se pudo llegar a lograr una variación positiva de 80% en el margen operativo de la empresa, lo cual repercute de manera positiva en la rentabilidad. Pues este valor sobre la venta subió a un 30% aproximadamente, lo cual indica que por cada sol vendido la empresa gana 0.30 soles. San Carlos S.A.C era una empresa sin gestión contable gerencial, con esta mejora, la toma de decisiones para la optimación de recursos es óptima y eficiente, ya que no solo se guían empíricamente, sino que tienen el respaldo de datos que ayuda al crecimiento de la organización.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1. Giro del Negocio**

Fábrica de Tejidos San Carlos S.A.C., es una empresa que se dedica a la manufactura y comercialización de productos textiles de felpa de algodón. Su planta de producción se ubica en el distrito de Puente Piedra, Lima. Su alcance va desde la fabricación del tejido de felpa de algodón a la confección y venta de productos finales como las toallas, batas de baño, secadores de cocina, turbantes para el cabello, salidas de medio cuerpo. Cuentan con dos tiendas, ubicadas estratégicamente en el emporio de Gamarra, desde las cuales realizan la venta al por menor y mayor.

#### **1.1. Misión**

Fabricamos productos de felpa de algodón de la mejor calidad, ofreciendo a nuestros clientes, durabilidad, confort, máxima absorción y precios justos a través de un trabajo eficiente e innovando con prácticas responsables que minimicen el impacto ambiental.

#### **1.2. Visión**

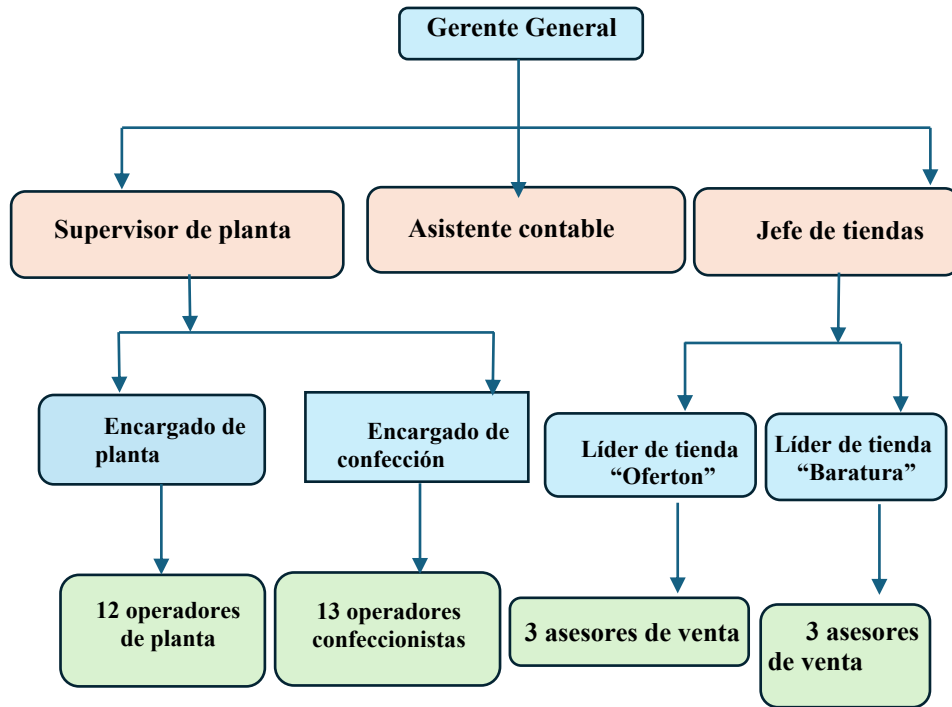
Pretendemos ser reconocidos como la marca líder en ventas dentro del rubro a nivel nacional por la innovación en nuestros productos y la sostenibilidad que la empresa ejecuta en su entorno.

### **1.3. Organización de la Empresa**

#### **1.3.1. Organigrama**

**Figura 1**

*Organigrama de Fabrica de Tejidos San Carlos S.A.C.*



*Nota.* Datos obtenidos de la Empresa San Carlos S.A.C.

### 1.3.2. Reseña Histórica

Fábrica de Tejidos San Carlos S.A.C, es un negocio familiar que tiene 23 años de fundación. Sin embargo, los orígenes de la empresa se remontan a muchos años atrás. Su fundador el sr. Carlos Diaz inicio revendiendo productos relacionados a este rubro en el emporio comercial de Gamarra como ambulante. Durante esta etapa, el fin fue aprender del movimiento de rubro y conocer de primera mano las necesidades de los clientes. Gracias a ello se logró adquirir experiencia y cartera de clientes, lo cual le ayudo a convertirse de un revendedor a un productor. Es así como, durante años de crecimiento sostenido de las operaciones de lo que

comenzó con un emprendimiento se adoptó una visión de expansión y mejora continua para lograr conformar lo que hoy es Fabrica de Tejidos San Carlos. Durante esta etapa de crecimiento se empezó con la producción de la primera línea de confección de Toallas, posteriormente se expandió la planta con la manufactura del tejido de felpa de algodón, con el fin de poder tener un control y asegurar la calidad del producto terminado. De esta forma, San Carlos fue creciendo sostenidamente durante estos últimos años apertura nuevas líneas de confección como son las batas de baño, secadores, turbantes y salidas de medio cuerpo.

### **1.3.3. Portafolio de Productos**

La empresa San Carlos S.A.C concentra su producción en los siguientes productos:

- Toallas de Baño
- Batas de baño
- Secadores de Cocina
- Salidas de medio cuerpo
- Turbantes de baño
- Toalla Hoteleras

### **1.3.4. Principios Éticos**

Los principales pilares éticos que la empresa adopta para su desenvolvimiento sostenible son los siguientes:

- Cumplir con los acuerdos y políticas comerciales con los clientes de la empresa, estos abarcan los procesos de venta y postventa.

- Velar por el cumplimiento de las normas legales y Tributarias en el marco en el que se encuentra la empresa.
- Cumplir con las normas que velan la integridad de los trabajadores de la empresa y stakeholders de la empresa.
- Velar por la mejora continua de la producción para asegurar la satisfacción de los clientes.

### **1.3.5. Valores**

#### **Trabajo en equipo**

Son creyentes que el principal factor para logra la excelencia es la sinergia entre los equipos de nuestra empresa.

#### **Puntualidad**

Este valor se rige de manera vertical en todas las áreas de la empresa, pues si no es posible manejarlo de manera individual no podrán cumplirlo con sus clientes.

#### **Integridad**

Su actuar diario va de la mano de la honestidad y la coherencia, incluso en circunstancias de presión, pues es la única forma de generar confianza con sus clientes.

### **1.3.6. Principales Clientes**

Venta en general al por mayor o menor dentro de las dos tiendas de Gamarra.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Contabilidad Financiera**

De acuerdo con Horngren et al. (2021) la contabilidad financiera se enfoca a usuarios externos como entidades del estado, bancos e inversionistas, con el fin de informar sobre la situación general financiera de una organización. Tiene como objetivo principal la elaboración de estados financieros basados en los cumplimientos legales a nivel nacional como a nivel internacional, centrándose en la veracidad de sus datos y su información histórica. Bajo este enfoque, la información que se brinda es retrospectiva y consolidada, la cual es un limitante para la optimización de costos y por tanto para la mejora de la rentabilidad, ya que su fin es el cumplimiento legal y la transparencia ante usuarios terceros.

### **2.2. Contabilidad Gerencial**

Por otro lado, Horngren et al. (2021) mencionan que la contabilidad gerencial tiene como función la medición y análisis de datos operativos para reportar esta información a los gerentes de una organización, de esta manera se toman decisiones que ayudan a alcanzar los objetivos de una empresa. Se centra en la generación flexible de reglas y formatos para poder analizar los costos por producto y modelos de venta. Su orientación se da en torno a la generación de datos que sirven para optimizaciones futuras, utilizando herramientas como los presupuestos, punto de equilibrio o análisis de margen de contribución.

### **2.3. Costos de Producción**

Se definen a los costos de producción como el valor de los recursos utilizados de manera

directa o parcial para lograr un objetivo, en el caso de organizaciones manufactureras es el valor de distintos factores utilizados en transformación de la materia prima a producto terminado.

Según Horngren, et al. (2021), es la suma de los costos que se asignan a los productos que no se consideran como gasto hasta que el producto es vendido. Por tanto, el costo no solo se relaciona a lo usado en la producción sino también en la inversión acumulada que puede haber en los inventarios de producto terminado. Los cuales se convertirán en ingreso en un futuro próximo.

Esta estructura se desglosa en tres componentes fundamentales:

- **Materiales Directos**

Según Polimeni, et al. (1997) se considera como material directo a todo lo que está relacionado netamente a la fabricación de un producto. Es importante el control de estos materiales ya que su relación es directa con los costos de producción. La implementación de un registro de ingreso y salida de materiales para la producción es necesaria, pues la ausencia de este registro de ingreso y salida genera una valorización errónea.

- **Mano de Obra Directa**

Es la representación del esfuerzo físico y mental de los empleados de una organización para realizar la transformación de materia prima a producto terminado. Apaza Meza (2021) identifica a la mano de obra directa como un costo variable crítico dentro del rubro textil en el Perú, pues el tiempo usado en la transformación de los productos terminados reflejan la capacidad de producción y la eficiencia de planta. Tirado (2021) enfatiza que la M.O.D. debe asignarse mediante hojas de tiempo o vales de trabajo que relacionen las horas por cada proceso realizado o línea de producto.

- **Costos Indirectos de Fabricación:**

Según Horngren et al. (2021) son todos los costos de producción que no se pueden

asignar de manera directa a una unidad específica de producto. Sin embargo, son necesarios para el funcionamiento de la planta. Estos incluyen costos como, materiales indirectos, costo de limpieza de planta, costos de instalación.

#### **2.4. Método Costeo Variable**

Según el contexto de la producción de la empresa y los tipos de venta, el método de Costeo Variable es el más adecuado, pues Gonzales (2023) afirma que este método facilita el análisis costo, volumen, utilidad y la determinación del margen de contribución, ya que solo se considera como costo del producto a los elementos variables. Esto permite a la empresa evaluar rápidamente el impacto de las ventas pico en días de alta demanda o en un consolidado mensual en la rentabilidad sin la complejidad de asignar los costos fijos a cada unidad producida, ya que este proceso que complicaría la toma de decisiones del día a día. además, para Apaza (2021) este método es ideal para MYPES, ya que permite ver el margen de contribución sin que los costos fijos oculten la rentabilidad verdadera por producto.

#### **2.5. Indicadores Contables**

Según Gitman y Zutter (2019) los indicadores contables son herramientas métricas que organizan un gran volumen de información en datos puntuales y estratégicos que sirven para la evaluación y análisis del desempeño de una organización. Estos valores permiten a los gerentes analizar la salud financiera de una organización, para cualquier empresa estos datos son importantes, pues son señales de alerta o crecimiento.

##### **2.5.1. Margen de Contribución**

Se conoce como margen de contribución al exceso de ingresos por ventas sobre los costos variables de producción.

$$MC = \text{Ventas} - \text{Costos Variables}$$

El Margen de Contribución (MC) es el indicador central para una empresa, ya que permite evaluar la rentabilidad de sus líneas de producción del negocio o el canal minorista y el canal mayorista. Rodríguez (2022) explica que el análisis por segmento (producto, cliente o canal) basado en el margen de contribución previene que los gerentes utilicen ganancias de un segmento exitoso para cubrir las pérdidas de otro. Lo ideal es que este indicador sea realizado por cada tipo de producto y método de venta.

### **2.5.2. Margen de Utilidad Bruta**

Esta ratio mide el porcentaje de cada sol de ventas que queda después de que la empresa pagó sus costos directos de producción. Gitman y Zutter (2019) señalan que un margen bruto decreciente puede indicar que los costos de materiales están subiendo sin que hayas ajustado tus precios de venta.

### **2.5.3. Punto de Equilibrio (PE)**

El punto de equilibrio define al nivel de unidades vendidas en que los costos fijos totales se cubren.

$$N^{\circ} \text{ de unidades} = \text{Costos Fijos Totales} / \text{MC unitario}$$

El conocimiento del Punto de Equilibrio es fundamental para la planificación de ventas dentro de una empresa. Calixto y Zúñiga (2020) definen el punto de equilibrio como una herramienta vital de control de gestión que permite a las empresas establecer un punto óptimo de unidades vendidas que asegure la cobertura de costos fijos.

## **2.6. Rentabilidad**

La rentabilidad es el concepto que relaciona a la capacidad que una organización tiene para generar utilidades o beneficio suficiente en relación con sus ventas, activos o el capital invertido. Como mencionan Gitman y Zutter (2019), los niveles en porcentaje de rentabilidad permiten evaluar las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, a nivel de activos y de las inversiones de agentes externos, siendo un indicado muy importante para el desarrollo óptimo de una empresa.

La rentabilidad, en el contexto de la gestión contable moderna, dejó de ser un simple número para convertirse en el valor objetivo de toda la eficiencia operativa y estratégica de una organización. Según Apaza Meza (2021) para orientar la gestión contable a la rentabilidad se requiere un sistema de procesos de planeamiento y control, donde el análisis a detalle de los costos y el uso eficiente de los recursos permiten maximizar el valor de la organización. Para Ramos (2020) Esto muestra que la contabilidad de gestión no solo se limita a registrar transacciones, sino que tiene como función estratégica identificar qué líneas de productos están optimizando realmente el capital invertido y cuáles requieren una reestructuración inmediata en su cadena de valor para no poner en riesgo los valores óptimos del negocio.

## **2.7. Limitaciones**

La investigación se realizó en óptimas condiciones, no se tuvo ninguna limitación por parte de la empresa. Sin embargo, al carecer de información histórica de indicadores de rentabilidad, la investigación no podrá hacer un análisis comparativo con años anteriores. Solo se basará con los últimos meses de la implementación.

El análisis y la propuesta se centran solo al contexto operativo de la empresa San Carlos,

por lo tanto, no se garantizan los resultados a otras empresas del mismo entorno o con el mismo problema. De todos modos, es muy importante tomar esta implementación como un punto de partida y validar las condiciones de la casuística que se desee implementar.

## **CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

### **3.1. PROCESO DE INGRESO A LA EMPRESA**

Mi ingreso a la empresa fue en el año 2023, inicialmente comencé a realizar prácticas preprofesionales, posteriormente a partir del 2024 fui contratada como asistente contable. Mi proceso de selección fue muy rápido, ya que la empresa es familiar. Sin embargo, cumplí con la entrevista laboral con el contador externo que tenía la empresa, la cual fue óptima y logré ingresar a trabajar. Crecí viendo la evolución de esta empresa, por esta razón siempre tuve el objetivo de ayudar en su crecimiento desde mi capacidad como profesional contable.

### **3.2. PERSONAS INVOLUCRADA EN EL PROYECTO LABORAL**

Las personas que se involucraron de manera directa en este proyecto laboral son las siguientes:

- Gerente General: José Carlos Diaz Vasquez Líder del negocio el principal interesado en conocer la rentabilidad real de los productos
- Supervisor de Operaciones: Alex Tamayo LLacsaguanga Responsable de todas las operaciones de la empresa, fue quien brindo los detalles del consumo de materia prima y los tiempos de confección
- Jefa de Tiendas: María Juana Diaz Vasquez Responsable de las 2 tiendas en gamarra, fue quien nos dio el conocimiento de venta de los productos
- Contador Externo: Pedro Natan Yactayo, encargado de llevar la contabilidad tributaria de la empresa
- Asistente Contable: Jackelyn Lizeth Granda Diaz Encargada de llevar a cabo el proyecto desde el diagnostico hasta la implementación y resultados.

### **3.3. FUNCIONES DESEMPEÑADAS**

El primer día laboral recibí la capacitación del contador externo de la empresa, el cual me explicó el contexto y situación de la empresa, los objetivos de la parte contable y las funciones que iba a desarrollar. Posteriormente, el gerente general me presentó a las personas encargadas de cada área y me indicó cuál era el objetivo de la empresa y qué buscaba de mi capacidad. De lo cual pude desarrollar las siguientes funciones:

- Realizo el registro de compras, asegurando que todas las adquisiciones de bienes y servicios sean contabilizadas de manera correcta de acuerdo con las normas tributarias y contables
- Realizo el registro de ventas, reflejando adecuadamente los ingresos generados por la actividad empresarial.
- Gestiono el registro de notas de crédito y débito, las cuales permiten modificar operaciones previamente registradas.
- Valido los comprobantes de pago verificando que cumplan con los requisitos legales establecidos por la norma tributaria.
- Realizo el análisis de los estados financieros, evaluando la situación económica y financiera de la empresa a través del balance general, estado de resultados y otros informes contables.

### **3.4. DESARROLLO DEL PROYECTO**

#### **3.4.1. Antecedentes para el Desarrollo del Proyecto**

El proyecto inició por la incertidumbre de parte del gerente general al detectar que, pese al alto volumen de ventas en Gamarra, se percibía la falta de liquidez de dinero. Estas sospechas

eran meramente subjetivas, pues en la empresa no se contaba con ningún tipo de registro de inventarios o de costeo de productos.

Por esta razón, después de hacer el análisis documental de los estados financieros tributarios de los últimos dos años. Se pudo diagnosticar que el costo de ventas era una cifra única, sin detalle por producto o modelo de bata, lo que impedía saber si producir una bata era más rentable que producir una toalla, ya que el manejo del inventario era meramente intuitivo por el líder de tiendas.

### **3.4.2. Objetivo del Desarrollo del Proyecto**

El objetivo del proyecto fue implementar indicadores contables que ayuden a mejorar la rentabilidad de la empresa San Carlos S.A.C en el distrito de Puente Piedra, Lima, Perú.

### **3.4.3. Estrategia para el Desarrollo del Proyecto**

La planificación de este proyecto se coordinó con el gerente general, contador externo y las áreas involucradas, pues era importante demostrar y evidenciar el problema que se tenía, ya que de esta forma se podía generar conciencia sobre el apoyo en la recolección de datos.

## **3.5. METODOLOGÍA DEL PROYECTO**

La metodología que se usó en este proyecto fue la técnica de análisis documental, pues según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) esta metodología sirve para recolectar información de gran valor a partir de registros, documentos, sistemas o materiales usados por la empresa que permita extraer la información y entender la problemática. Esta técnica es el motor de la investigación, pues permitió conocer la historia financiera de la empresa a través de registros físicos y digitales. Así mismo, se usó la ficha de análisis documental, ya que según

Bisquerra et al. (2009) este instrumento permite analizar la información centrándose en los ejes de la investigación, los cuales son los indicadores contables y la rentabilidad, de esta forma se puede centrar toda la investigación de la información con enfoque en estas variables. Adicional a ello, planteamos las siguientes herramientas para poder tener la información más amplia del contexto de la empresa.

- Grupo de discusión: Se programaron reuniones con los encargados de área y gerentes que trabajan en la empresa, esto con el fin de tener obtener información de primera mano y trazar los objetivos requeridos.
- Experiencia Laboral: Se centró en cuanto a la capacidad y conocimiento de los distintos procesos y áreas que tiene la empresa.
- Documentos: Se tuvo la información para la realización de esta mejora.

### **3.6. MODELO PARA DESARROLLAR EL PROYECTO**

El modelo que se utilizó para el desarrollo del proyecto es en base al conocimiento teórico adquirido y la experiencia profesional, la cual consiste en la implementación de indicadores contables con un enfoque en la contabilidad gerencial, pues como indica Garrison et al. (2021), esta se centra en brindar datos más detallados de la empresa y se enfoca en el futuro y crecimiento, gracias a la toma de decisiones.

### **3.7. HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO**

Era muy importante hacer la migración de un estado en el que no se tiene registro contable a una situación en la que se tiene los datos que la empresa necesita, para esto fue importante implementar estas herramientas fundamentales:

- ERP básico: Según Warren, Reeve y Duchac (2020), el uso de hojas de Excel permite a las pequeñas y medianas empresas procesar datos contables de formas más eficientes, facilitando la generación de reportes financieros y el análisis de variaciones sin la necesidad inicial de un sistema caro y complejo. De ese modo, se diseñó un sistema básico en Microsoft Excel que sirva como una base de datos de toda la información de la empresa, lo cual podría servir como un ERP básico.
- Ficha de Costeo por Producto: En este documento se detallan y acumulan los tres elementos del costo asignados a una unidad específica de producción. De acuerdo con Horngren et al. (2021), la ficha de costo es fundamental en los sistemas de costeo por órdenes, ya que permite identificar con precisión cuánto cuesta fabricar un producto individual y sirve como base para establecer precios de venta competitivos.
- Registro de Control de Inventarios (Kardex): Esta herramienta permite el control físico y valorizado de las existencias, registrando cada entrada, salida y el saldo remanente. Según Apaza Meza (2021), el Kardex valorizado es un instrumento de control interno vital, en este caso se utiliza el método PEPS (Primeras Entradas, Primeras Salidas) para asegurar que el costo de los materiales utilizados en la producción refleje la realidad financiera de la empresa y evite mermas no justificadas.
- Matriz de Margen de Contribución: Esta herramienta muestra la diferencia entre las ventas totales y los costos variables, lo cual permite ver cuánto dinero queda disponible para cubrir los costos fijos y generar utilidades. Garrison, Noreen y Brewer (2021) señalan que esta matriz es crucial para que los gerentes decidan qué productos potenciar y cuáles discontinuar basándose en su capacidad de generar valor por cada unidad vendida.

### **3.8. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

El desarrollo de este proyecto surge en base a la inquietud de la gerencia de la empresa, mostrándose la importancia de la gestión contable gerencial, ya que permite obtener los costos de producción y todo un sistema de costos que ayudan a mejorar la rentabilidad a partir de la toma de decisiones de la gerencia.

### **3.9. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA**

La empresa desde años atrás solo se enfoca en la gestión contable financiera, es decir solo se rige a la entrega de documentos tributarios y legales. Por lo cual, no se tenía el control de la rentabilidad de la empresa. De esta forma, la implementación herramientas para recopilar datos de costos operativos ayuda a creación de indicadores contables que se relacionan a la medición del nivel de rentabilidad de la empresa.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En este capítulo se presentarán los resultados obtenidos sobre la implementación de indicadores contables, pues la empresa no contaba con información financiera histórica registrada. Por tanto, esto se mostraba en la rentabilidad de la empresa, pues no se realizaban mejoras ni tomas de decisiones estratégicas dentro de la empresa San Carlos S.A.C.

### 4.1 ANÁLISIS DEL CONTROL DE COSTOS

**Tabla 1**

*Matriz de Consolidación de Insumos*

Fecha	N° Orden	Proveedor	Insumo	Cant.	U.M.	P. unit (S/)	TOTAL (S/)
2/02/2025	F003-12	Cotton Mix	Hilado	3150	Kg.	26.80	84,420.00
10/01/2025	F006-05	Gladys	Hilos	100	Conos	8.50	850.00
5/01/2025	F011-43	Texcope	Hilado	3000	Kg.	23.58	70,752.00
23/01/2025	F016-12	El Rayo	Botones	100	Kg.	8.90	890.00
14/01/2025	F014-09	Iretex S.R.L	Retorcido de Hilo	6000	Kg.	12.40	74,400.00

*Nota:* Se pudo identificar que el costo del hilado variaba de 23.58 soles en el proveedor Texcope a 26.8 soles en el proveedor Cotton Mix según, este registro es importante, ya que podremos hallar el costo promedio ponderado de los insumos y materia prima cuando se determine el costo del producto.

Con la matriz de consolidación de insumos se pudo registrar las compras de materiales y materia prima para la fabricación de los productos terminados. Esta fue muy importante ya que permitió ver la diferencia de precios por proveedores.

**Tabla 2**

*Kardex de Existencias del hilado (PEPS)*

Empresa: San Carlos S.A.C.		Producto: Hilado		Tipo de Inv. PEPS		Unidad de Medida: Kilogramos		
Fecha	Concepto	EXISTENCIAS			VALORIZACIÓN			Costo uni. promedio (S/)
		Entrada (kg)	Salida (kg)	Saldo (kg)	Entrada (S/)	Salida (S/)	Saldo (S/)	
12-Ene	Compra	3000		3000	75570.00		75570.00	25.19
18-Ene	Compra	3150		6150	79348.50		79348.50	25.19
2-Feb	Salida		1800	4350		45342.00	34006.50	25.19

*Nota.* Esta información fue incluida por el personal de planta y llenada por el encargado de planta, al término de sus actividades de campo.

Se realizó un Kardex valorizado de la materia prima teniendo en cuenta la valorización bajo el método PEPS, esto permitió pasar de un gasto sin control a un costo real utilizado y registrado para la toma de decisiones. Además, se consideró el costo promedio de 25.19 soles

**Tabla 3***Costo Unitario Bata de Felpa Talla L*

ELEMENTO DEL COSTO	Recurso	Unidad	Can t.	Costo Unitario (S/)	SUBTOTAL
<b>Material Directo (MD)</b>	Felpa de Algodón Premium	Metros	2.2	S/15.85	S/28.60
	Hilo, Sesgo y Etiquetas	Global	1	S/5.00	S/5.00
<b>Total, Material Directo (MD)</b>					<b>S/33.60</b>
<b>Mano de Obra Directa (MOD)</b>	Corte y Confección	Horas	0.48	S/16.00	S/7.68
	<b>Total, Mano de Obra Directa (MOD)</b>				
<b>Costos Indirectos de Fabricación (CIF)</b>	Energía, Empaque y Agujas	Global	1	S/2.90	S/2.90
	<b>Total, Costos Indirectos de Fabricación (CIF)</b>				
<b>Costo Variable Total</b>					<b>S/44.18</b>
Valor de Venta	Valor empírico				S/85.00
Margen de Contribución	(Valor Venta - CV)				S/40.82

*Nota.* Del cuadro se puede deducir que el costo unitario de la bata de felpa es de 44.18 soles, la implementación de este cuadro es muy importante para la empresa, pues se ven los valores de costos que pueden marcar un margen de contribución de 40.82 soles por producto vendido.

Del cuadro se pudo ver la información del material directo, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación y así hallar el costo variable, esto con el fin de evidenciar el margen de contribución y desarrollar el cuadro del costo unitario y margen de contribución por producto.

**Tabla 4**

*Matriz de Margen de Contribución por Producto*

Producto	Talla / Medida	Valor de Venta (S/)	Valor de Venta por mayor (S/)	Costo Unitario (S/)	Margen de Contribución (S/)	Margen de Contribución por mayor (S/)	Margen % por unidad	Margen % por mayor
Bata de Baño	S	75.00	67.00	42.50	32.50	24.50	43.3%	36.6%
Bata de Baño	M	80.00	75.00	43.80	36.20	31.20	45.3%	41.6%
Bata de Baño	L	85.00	78.00	44.18	40.82	33.80	48.0%	43.4%
Bata de Baño	XL	89.00	84.00	48.10	40.90	35.90	46.0%	42.7%
Toalla de Baño	0.55 x 1.10 m	25.00	19.00	16.50	8.50	2.50	34.0%	13.2%
Toalla de Baño	0.70 x 1.40 m	35.00	28.00	24.20	10.80	3.80	30.9%	13.6%

*Nota.* Se puede identificar que la estrategia de precios que se usaba para la venta por mayor de toallas estaba afectando a la utilidad de la empresa, pues según los gerentes empíricamente creían que estaban cerca al 30% de margen con la venta de sus productos, sin embargo, las toallas presentan solo un 13.6% y 13.2% de margen en la venta al por mayor.

El margen de contribución de 13.6% y 13.2% de las toallas en la venta por mayor implica mucho riesgo para la parte financiera del negocio, pues ante una subida del valor de los materiales e insumos o alguna parada de planta por algún problema significaría que ese porcentaje sea menor. Por otro lado, la producción de toallas estaría siendo un costo de oportunidad para la fabricación de batas de baño, las cuales tienen un porcentaje óptimo de margen.

**Tabla 5**

*Cuadro comparativo de impacto en la utilidad*

Producto	Canal de Venta	Margen (%)	Margen (S/)	Margen esperado (S/)	Venta esperada (unidades)	Esfuerzo/Riesgo
Bata de baño L	Mayorista	43.40	33.80	1000	29	Bajo
Toalla de Baño 0.7 x 1.4 m	Mayorista	13.60	3.8	1000	263	Alto
Bata de baño S	Minorista	43.30	32.5	1000	30	Bajo
Toallas de Baño 0.55 x 1.10 m	Minorista	34.0	8.5	1000	117	Alto

*Nota.* Se requerían vender casi 10 veces más toallas que batas en el canal al por mayor. Por otro lado, en el canal minorista, se requiere casi 4 veces más de esfuerzo. Esto indicaba mover tanto en inventario, venta o compra de insumos, más veces para vender toallas que para vender batas.

Se realizó una comparación de la cantidad de productos que necesitaba la empresa vender para llegar a generar 1000 soles de margen y así evidenciar el esfuerzo y riesgo que esto implicaba, de este análisis, se logró recalcular el valor de las toallas tanto para la venta minorista y al por mayor. La nueva fijación de precios se dio en coordinación con los gerentes de la empresa, basados en el % de margen esperado y el movimiento del mercado. De tal forma que los valores de venta pasaron a ser en las toallas de baño de 0.55 x 1.10 metros, 28 soles la unidad y 24 soles al por mayor. Y en la toalla de baño 0.70 x 1.40 metros, 38 soles la unidad y 34 soles al por mayor.

**Tabla 6**

*Nueva Matriz de Margen de Contribución*

Producto	Talla / Medida	Valor de Venta (S/)	Valor de Venta por mayor (S/)	Costo Unitario (S/)	Margen de Contribución (S/)	Margen de Contribución por mayor (S/)	Margen % por unidad	Margen % por mayor
Bata de Baño	S	75.00	67.00	42.50	32.50	24.50	43.3%	36.6%
Bata de Baño	M	80.00	75.00	43.80	36.20	31.20	45.3%	41.6%
Bata de Baño	L	85.00	78.00	44.20	40.80	33.80	48.0%	43.3%
Bata de Baño	XL	89.00	84.00	48.10	40.90	35.90	46.0%	42.7%
Toalla de Baño	0.55 x 1.10 m	28.00	24.00	16.50	11.50	7.50	41.1%	31.3%
Toalla de Baño	0.70 x 1.40 m	38.00	34.00	24.20	13.80	9.80	36.3%	28.8%

*Nota.* Se puede ver el crecimiento de margen de contribución en los polos, esto se da con la nueva fijación del valor de venta que se dio bajo la toma de decisiones de gerencia y mi aporte profesional.

Con la variación del valor de venta se logró aumentar el % de margen de contribución en todos los productos. Sin embargo, las toallas lograr llegar al 31.3% en la medida de 0.55 x 1.10 metros y 28.8% en la medida de 0.70 x 1.40 metros.

### **Rentabilidad sobre las ventas**

**Tabla 7**

*Cuadro comparativo de la rentabilidad sobre las ventas*

Producto	Canal de Venta	Valor de Venta (S/)	Antes		Después		
			Margen ( S/)	Rentabilidad (%)	Valor de Venta (S/)	Margen ( S/)	Rentabilidad (%)
Toalla de Baño 0.55 x 1.10 m	Mayorista	19.00	2.50	13.16	25.00	7.50	30.00
Toalla de Baño 0.7 x 1.4 m	Mayorista	28.00	3.80	13.57	34.00	9.80	28.82
Toalla de Baño 0.55 x 1.10 m	Minorista	25.00	8.50	34.00	28.00	11.50	41.07
Toalla de Baño 0.7 x 1.4 m	Minorista	35.00	10.80	30.86	38.00	13.80	36.32

*Nota.* De la tabla se puede evidenciar que gracias a la nueva fijación de valor de venta la rentabilidad creció, en el caso de la venta por mayor de la toalla de baño 0.55 x 1.10 metros tuvo una variación de 13.16 % a 30% es decir, por cada sol que vende ahora la empresa San Carlos S.A.C. generar 0.30 céntimos de sol a comparación de los 0.13 céntimos que se generaba antes.

La rentabilidad sobre las ventas logro incrementarse tanto en la venta minorista como la venta mayorista, esto permitió a la empresa conseguir mayor cantidad de ingresos en todos los productos, pero específicamente en las toallas, ya que crecieron en más de 0.10 soles por cada sol vendido.

**Tabla 8**

*Comparación de Estado de Resultados 1er Trimestre Vs 2do Trimestre 2025*

Concepto	San Carlos S.A.C		Variación (S/)	Variación (%)
	1er Trimestre	2do Trimestre		
Empresa:	San Carlos S.A.C			
Periodo de Análisis:	Primer y Segundo trimestre 2025			
	Antes de la Mejora	Después de la Mejora		
Ventas Totales	S/209,750	S/230,250	S/20,500	9.77%
Costos Variables (Producción)	S/124,800	S/109,200	-S/15,600	-12.50%
Utilidad Bruta (Margen)	S/84,950	S/121,050	S/36,100	42.50%
Costos Fijos (Operativos)	S/48,000	S/48,000	S/0	0%
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	S/36,950	S/73,050	S/36,100	97.70%
Margen Operativo (%)	17.62%	31.73%		80.10%

*Nota.* En esta comparación del estado de Resultados podemos ver que San Carlos S.A.C. mejoró significativamente en el segundo trimestre del año 2025, el margen operativo crecía en 80% y por lo tanto se hizo más rentable para sus dueños.

Después de realizar el análisis de cada trimestre del 2025, se logró identificar un crecimiento en 80.10% del margen operativo de la empresa, esto debido al aumento del ingreso en ventas y a la reducción de los costos variables. Lo cual demuestra el crecimiento de la rentabilidad financiera de la empresa.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Del presente proyecto concluyo lo siguiente:

- La implementación de un sistema contable gerencial se pudo identificar indicadores de costos como lo son el costo unitario por producto, el margen de contribución y el margen operativo de la empresa logrando incidir en el aumento de la rentabilidad de la empresa y contribuyendo con los siguientes beneficios para la empresa y para la experiencia profesional del investigador.
- Con la creación del cuadro consolidado de insumos y materiales se pudo tener el control de los proveedores y los costos unitarios, esto sirvió para la toma de decisiones al momento de valorizar los inventarios y hallar los costos de producción.
- Con la creación del sistema de inventarios Kardex bajo el método PEPS, la valorización de las existencias se realizó con el costo del primero que entra, pues este fue el primero que sale. De esta forma, el costo unitario hallado fue veras y sirvió para tener un margen de contribución real, la cual era engañosa antes de la mejora.
- Se pudo evidenciar que las toallas de baño en general presentan un margen menor al de las batas. Con la implementación de los indicadores contables se pudo evidenciar que el margen de contribución era mínimo y al mejorar la estrategia de precios, éste creció en un 80%, lo cual demuestra la función de los indicadores para aumentar la rentabilidad del negocio.
- Se concluye que luego de la implementación de los indicadores contables, el margen operativo de la empresa aumentó a un 31% en el segundo semestre del año 2025 y la

rentabilidad sobre las ventas creció a 30% lo cual indica que por cada sol vendido la empresa generó una ganancia de 0.30 soles. Esto confirmó la ejecución positiva del proyecto de mejora en la empresa San Carlos S.A.C

### **Recomendaciones**

- Se deben realizar reuniones de gerencia con los encargados de planta para una toma de decisiones eficiente en base a los indicadores contables implementados y que la información e indicaciones operativas se logre difundir con los encargados de cada área operativa.
- No dejar de completar los registros diarios operativos, ya que la información es clave para el seguimiento de los indicadores y las decisiones estratégicas que se pueda tomar en la gerencia.
- Seguir implementando y estructurando de manera más optimizada la gestión contable con enfoque gerencial dentro de la empresa, ya que de esta manera el crecimiento será sostenido y las decisiones que se tomen serán estratégicas.

## REFERENCIAS

- Apaza Meza, M. (2021). *Costos y presupuestos: Enfoque de gestión*. Instituto Pacífico.  
<https://catalogo.smv.gob.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=2481>
- Arce, J. (2023). Contabilidad de Gestión y su impacto en la toma de decisiones estratégicas en PYMES. *Revista Científica de Administración y Negocios*, 5(1), 10-25.  
<https://revista.ectperu.org.pe/index.php/ect/article/view/152>
- Asurza, R. (2020). *Los costos por procesos y su influencia en la rentabilidad de las MYPES del sector textil en el Emporio Comercial de Gamarra* [Tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <http://hdl.handle.net/10757/653170>
- Bisquerra, R., Dorio, I., Gómez, J., Latorre, A., Martínez, F., Massot, I., Mateo, J., Sabariego, M., Sans, A., Torrado, M., & Vilá, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. La Muralla. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=5826>
- Calixto, J., & Zúñiga, L. (2020). Análisis de Costo-Volumen-Utilidad como herramienta de planificación financiera. *Revista de Investigación Contable*, 7(2), 56-70.  
[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV\\_1a29996b6a982d19953eb7579b3a9db6](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_1a29996b6a982d19953eb7579b3a9db6)
- Castañeda, V. (2023). *Optimización de la Gestión de Costos para el Sector Manufacturero* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/1625>
- Garrison, R., Noreen, E., & Brewer, P. (2021). *Managerial Accounting* (17th ed.). McGraw-Hill

- Education. <https://online.flipbuilder.com/ebookshopsolution/uakr/>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2019). *Principios de administración financiera* (15a ed.). Pearson Educación.  
[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Principios\\_de\\_administracion\\_financiera\\_12Ed\\_Gitman.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Principios_de_administracion_financiera_12Ed_Gitman.pdf)
- Gonzales, E. (2023). Influencia del Costeo Directo en la Rentabilidad de las Empresas de Confecciones. *Revista de Ciencias Empresariales*, 10(1), 89-105.  
<https://revistaevsos.com/index.php/evsos/article/view/233>
- Hornngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial* (14a ed.). Pearson Educación. <https://archive.org/details/ContabilidadDeCostosHornngren14Ed>
- Machaca, J. (2024). *Gestión de costos y rentabilidad de las MYPES del sector textil de Gamarra* [Tesis de grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Cybertesis UNMSM.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12672/21572>
- Polimeni, R., Fabozzi, F., & Adelberg, A. (1997). *Contabilidad de costos: Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales* (3a ed.). McGraw-Hill.  
<https://ingyriannirodriguez25.wordpress.com/wp-content/uploads/2020/08/contabilidad-de-costos-3ra-edicic3b3n-ralph-s.-polimeni.pdf>
- Ramos, J., & García, L. (2020). La contabilidad de costos y su incidencia en la rentabilidad de las PYMES. ResearchGate.  
<https://www.researchgate.net/publication/370034846/download>

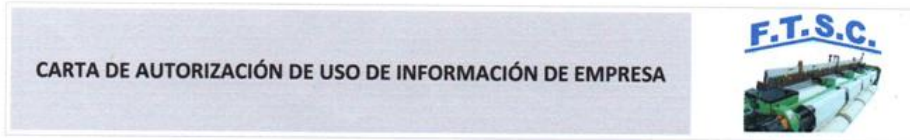
Rodríguez, P. (2022). Análisis de rentabilidad por segmentos: Aplicación del margen de contribución. *Journal of Business Strategy*, 6(3), 45-58. [https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/analisis\\_costos/unidad3\\_pdf1.pdf](https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/analisis_costos/unidad3_pdf1.pdf)

Tirado, A. (2021). *Diseño de un sistema de costos para la toma de decisiones en el sector de confecciones* [Tesis de grado, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio Académico UPAO. [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UEPU\\_45db0f5b8b588c8f45b5240436d18450](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UEPU_45db0f5b8b588c8f45b5240436d18450)

Warren, C., Reeve, J., & Duchac, J. (2020). *Financial & Managerial Accounting* (15th ed.). Cengage Learning. <https://es.scribd.com/document/898529681/Financial-Accounting-15th-Edition-Warren-Reeve-Duchac-PDF>

## ANEXOS

### Anexo N° 1



Yo, **Jose Carlos Diaz Vasquez**, identificado con DNI o CE N° **10665360**, como Representante Legal de la Empresa / institución: **Fabrica de Tejidos San Carlos S.A.C** con R.U.C. N° **20506960062**, ubicada en la ciudad de **Lima – Puente Piedra**. Otorgo la **AUTORIZACIÓN** de uso de información a:

1) **Jackelyn Lizeth Granda Díaz**, con DNI/CE **73035374**.

Egresado/s del Programa de pregrado (  ) o Programa de Posgrado (  ) de la Universidad Privada del Norte, para que utilice la siguiente información de la empresa:

**Información institucional, procedimientos, información contable, comprobantes y registros, información de costos, información tributaria, sistemas contables, finanzas**

Con la finalidad de que pueda desarrollar su ( ) Trabajo de Investigación, ( ) Tesis o (  ) Trabajo de suficiencia profesional para optar al grado de ( ) Bachiller, (  ) **Título Profesional** ( ) Maestro, ( ) Doctor.

Autorizo expresamente el uso de la información con fines académicos, incluyendo su publicación en el repositorio de la Universidad Privada del Norte, contribuyendo con la comunidad educativa y sociedad en su conjunto.

Respecto al uso del nombre y/o cualquier distintivo de la empresa, se determina:

- ( ) **Mantener en reserva** el nombre y/o cualquier distintivo de la empresa.  
(  ) **Autorizo mencionar** el nombre y/o cualquier distintivo de la empresa.

Puente Piedra – 17 de marzo de 2025

  
**JOSE C. DIAZ VASQUEZ**  
GERENTE GENERAL  
F.A. DE TEJIDOS SAN CARLOS S.A.C.  
R.U.C.: 20506960062  
Firma del Representante Legal o Autoridad  
DNI o CE: **10665360**

  
Firma del egresado  
DNI: 73035374

CÓDIGO DE DOCUMENTO	COR-F-REC-VAC-05.04	NÚMERO VERSIÓN	11	PÁGINA	Página 1 de 1
FECHA DE VIGENCIA	23/10/2024				

Anexo N°2

## ANEXOS

Anexo N° 1

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo , Jackelyn Lizeth Granda Diaz en mi condición de egresado de la carrera / programa de Contabilidad y Finanzas con código de estudiante , N00236143 dejo en constancia que el tema, contenido y datos utilizados en mi investigación titulada: “ IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES CONTABLES PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA SAN CARLOS S.A.C, PUENTE PIEDRA - LIMA, FEBRERO 2025 ” es producto de mi esfuerzo, aportes basados en mi formación académica y cumple con los criterios de autenticidad, originalidad y se respetaron la autoría de las fuentes utilizadas, según normas establecidas por la universidad.

Declaro que soy autor/a en toda su extensión de la presente investigación, no incurriendo en plagio o copia de ninguna naturaleza, como: tesis, libros, artículos científicos, memorias o similares, tanto de formatos físicos o digitales publicados ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares del ámbito nacional e internacional.

Dejo constancia que las citas y fuentes de información pertenecientes a otros autores han sido debidamente citadas y referenciadas en la investigación; asimismo, ratifico que soy plenamente consciente del contenido integral de la investigación y asumo la responsabilidad ante la falta de ética o integridad académica según la normatividad de los Derechos de Autor y lo dispuesto en el reglamento de la Universidad Privada del Norte.

Lima, 20 de febrero del 2026



Firma del autor

DNI: 73035374