



# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Contabilidad y Finanzas

“GESTIÓN DE COSTOS Y GASTOS, Y SU  
INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA  
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL TOCACHE  
LTDA., SAN MARTÍN 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

**Contador Público**

Autor:

Br. Phol Edu Quispe Izquierdo

Asesor:

Dra. CPC Clara Elizabeth Ugaz Barrantes

Trujillo - Perú

2020

## DEDICATORIA

Esta tesis lo dedico a mi padre  
Celestial por estar conmigo,  
cuidándome y dando fortaleza en  
todo momento de mi vida.

A mis padres Orlando Quispe  
Rodríguez y Teófila Izquierdo  
Castillo, porque siempre desean lo  
mejor para mí, por sus consejos,  
enseñanzas y apoyo incondicional  
en todo momento.

A mis hermanos que con sus  
ejemplos y palabras de aliento  
me motivan cada día a lograr mis  
metas y objetivos planteados en  
mi vida.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por  
protegerme en todo  
momento y darme fuerzas  
para superar las  
dificultades.

Agradezco a mis padres,  
quienes a lo largo de toda mi  
vida me han apoyado en mi  
formación académica,  
inculcándome valores y con  
sus ejemplos me han  
enseñado a no rendirme ante  
los obstáculos.

A mis Hermanos porque  
siempre he contado con su  
apoyo tanto directa o  
indirectamente, y por la  
confianza que siempre me  
han tenido.

## Tabla de contenidos

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
1.1 Realidad problemática	8
1.2 Formulación del problema	11
1.3 Objetivo general y objetivos específicos	11
1.4 Hipótesis	12
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....</b>	<b>13</b>
2.1 Tipo de investigación	13
2.2 Población y muestra	13
2.3 Técnicas e instrumentos de recolección	13
2.4 Procedimiento	14
2.5 Operacionalización de variables	16
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>17</b>
3.1 Datos generales de la empresa y situación actual	17
3.2 Análisis de rentabilidad actual	21
3.3 Análisis del costo de ventas	24
3.4 Análisis del gasto de ventas	27
3.5 Análisis del gasto administrativo	35
3.6 Análisis comparativo de la gestión de costos y gastos	39
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>42</b>
4.1 Discusión	42
4.2 Conclusiones	44
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>47</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Estado de Resultados del periodo 2019.....	21
Tabla N° 2 Indicadores de Rentabilidad del periodo 2019.....	23
Tabla N° 3 Ventas y costos de producción Cacao 2019.....	24
Tabla N° 4 Comparativo Costo actual vs Costo Propuesta.....	26
Tabla N° 5 Detalle de Gasto de ventas.....	27
Tabla N° 6 Análisis de Gasto de ventas de mayor impacto.....	28
Tabla N° 7 Recibo por Honorario – Detalle Gasto de Ventas.....	28
Tabla N° 8 Transporte de carga a Lima – Detalle Gasto de Ventas.....	30
Tabla N° 9 Gasto de combustible – Detalle Gasto de Ventas.....	31
Tabla N° 10 Control de Gasto de combustible – Detalle Gasto de Ventas.....	32
Tabla N° 11 Detalle de costos de mantenimientos de vehículos.....	33
Tabla N° 12 Gasto de mantenimiento de vehículos – Detalle de gasto de ventas.....	34
Tabla N° 13 Detalle de Gastos de administración.....	35
Tabla N° 14 Análisis de Gasto administrativo de mayor impacto.....	36
Tabla N° 15 Gastos de viaje al exterior – Detalle Gasto administrativo.....	37
Tabla N° 16 Gastos sin comprobante – Detalle Gasto administrativo.....	38
Tabla N° 17 Resumen de gestión de Costos y gastos.....	39
Tabla N° 18 Estado de Resultados 2019 actual vs 2019 Propuesta.....	40
Tabla N° 19 Indicadores de rentabilidad 2019 actual vs 2019 Propuesta.....	41

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Boletín Costo de Cacao Tocache.....	25
Figura N° 2 Recibo por honorario por servicio de Asistencia técnica.....	29
Figura N° 3 Factura electrónica por transporte de carga a Lima.....	30
Figura N° 4 Factura electrónica por abastecimiento de combustible.....	32
Figura N° 5 Factura por mantenimiento de camioneta Hilux.....	34
Figura N° 6 Foto de viaje a Italia – Cierre de negocios de exportación.....	37

## RESUMEN

La presente investigación titulada “Gestión de costos y gastos, y su incidencia en la rentabilidad de la cooperativa agroindustrial Tocache Ltda., San Martín 2019 se tuvo como objetivo analizar las partidas incrementales de los costos y gastos de la organización para poder tener en cuenta lineamientos que conlleven a la reducción de estos, brindándole la mejora de la rentabilidad a través del incremento del margen bruto, operativo y neto.

El tipo de investigación empleado ha sido No experimental-descriptivo, por lo cual se han analizado y descrito los lineamientos para las partidas en estudio que conllevan a la gestión de reducción de costos y gastos que incidirán positivamente en la rentabilidad de la organización, teniendo en cuenta a la entrevista y el análisis de datos como instrumentos de recolección de información.

De esa manera se obtuvo como resultado una mejor negociación de precio de los 3 productos de Cacao que se exportan reduciendo el costo de ventas, un análisis de mercado para cambio de proveedores más económicos para reducir el gasto de ventas, así como lineamientos operativos para reducir los gastos administrativos; conllevando al incremento de la rentabilidad de la organización.

**Palabras clave:** Gestión, costos, gastos y rentabilidad

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

En la actualidad todas las empresas sin importar el tamaño de estas, buscan incrementar al máximo la rentabilidad de sus organizaciones para no solo profundizar en un buen esquema financiero sino darle un soporte a través de la situación económica; esto a su vez conlleva a no solo mejorar sus ingresos a través de estrategias comerciales exigentes, sino también a través de un esquema de trabajo administrativo que sirve para evaluar y plantear estrategias de reducción de costos y gastos comerciales y operativos. Tal como lo menciona Cuervo, J., Osorio, J. y Duque, M. (2018) la mejor forma de obtener rentabilidad es a través de la reducción de costos y gastos, puesto que estos generan un incremento limpio de utilidad, sin embargo la otra forma de incrementar rentabilidad a través del incremento de ventas, normalmente trae consigo algunos costos y gastos variables operativo que reducen pero no opacan la mejora económica que trae para las empresas.

En Sudamérica las cooperativas normalmente operan en el interior del país, en la parte más natural con puntos de explotación de su naturaleza, por lo que según indica Fajardo, M. y Soto, C (2018) por la región en la que se encuentran tiene muy pocas alternativas de mejoras y estrategias a elegir, y normalmente solo se dedican a mejorar su distribución de ventas para incrementar la rentabilidad a través del incremento de ventas, sin embargo Pacahuala (2015) dentro de su investigación pudo analizar que los costos y gastos operativos en campo al ser estudiados son mucho más predecibles indicar cuándo y cuánto prescindir totalmente de estos o al menos reducirlos para poder mejorar los márgenes operativos requeridos por las empresas periodo a periodo.



Si tomamos en cuenta lo mencionado por Gomez, C. y Osorio, A. (2014) respecto a su optimización de costos, nos podríamos dar cuenta que la problemática en las empresas peruanas recaen en el poco análisis y reuniones gerenciales que ayuden a la gestión administrativa y financiera a poder contribuir de igual manera que la gestión comercial a las organizaciones, por lo que entramos en un desierto de preguntas de cuál es el mejor camino o teoría que existe para poder organizar los equipos de trabajo para mantener organizaciones que mejoran desde diferentes puntos la rentabilidad de estas.

En cierto sentido los indicadores financieros son importantes para poder analizar ambas partidas, por ende Gitman, L. y Zutter, C. (2014) indican que los ratios deben analizarse no solo de manera anual, sino de manera mensual, trimestral y semestral para poder interpretar y tomar en consideración los puntos que van mejorando así como los que empeoran o se mantienen para no dejar de lado nunca estrategias y acciones que conlleven a la mejora empresarial; por ello Ucolkin (2017) dentro de la gestión de contabilidad cree que siempre la parte comercial y financiera deben estar juntos en la toma de decisiones de las empresas para que se pueda tener la visión desde diferentes esferas del negocio.

Es difícil pensar en gestión de una mejora continua, por eso Grajeda (2014) brinda estrategias que deben ser ejecutadas por la parte administrativa de la organización, circunstancia que respalda Vigo (2017) en su investigación donde cree que la reducción costos y gastos operativos siempre serán la problemática de las empresas, y que si algunas no sienten dichos efectos es porque su situación comercial tiene a la economía como apoyo, pero que pasaría en una economía emergente o en crisis.

La Cooperativa agroindustrial Tocache Ltda, empresa de la ciudad de la provincia de Tocache en el departamento de San Martín dedicado al cultivo de cereales, en este caso el cacao, actualmente tiene una reducción de sus indicadores de rentabilidad, desde los márgenes brutos por efecto del incremento de los costos productivos, así como los márgenes operativos por el incremento año a año de los gastos administrativos y gasto de ventas que se ejecutan; no obtener periodo a periodo una mejora de su situación económica hace ver consigo que no existe estrategias de control y menos de gestión de costos y gastos dentro de la organización, por lo que el personal administrativo que poseen son solo para poder cuadrar los ingresos y egresos que tiene la empresa, así como realizar las declaraciones que el estado por ley exige, sin embargo al realizar un análisis más exhaustivo y profesional con indicadores de rentabilidad, se puede interpretar una reducción de la rentabilidad de la empresa y una posible crisis con riesgo de quiebra económica.

Por ello es que la investigación trata a esta empresa que actualmente sigue incrementando el nivel de financiamiento, generando gastos financieros por intereses que no se está aprovechando de la mejor manera por la organización en el incremento de rentabilidad, además el reducido capital de trabajo por los tiempos de recaudación dineraria comercial teniendo en cuenta los periodos de crédito que los clientes exigen traen consigo no solo la reducción de productividad, sino una reducción de la utilidad neta puesto que ya se tienen esfuerzos financieros, administrativos y de producción que elevan los costos y gastos para la empresa, necesitando definitivamente una gestión de reducción de costos y gastos que generaría una incidencia positiva en la rentabilidad de la organización, teniendo en cuenta su situación actual, así como revisando las políticas y procedimientos administrativos en la organización.

## **1.2. Formulación del problema**

¿De qué manera la gestión de costos y gastos incide en la rentabilidad de la Cooperativa agroindustrial Tocache Ltda., San Martín 2019?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la incidencia de la gestión de costos y gastos en la rentabilidad de la Cooperativa agroindustrial Tocache Ltda., San Martín 2019.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

Describir el nivel de rentabilidad del periodo actual 2019 a través de indicadores financieros.

Analizar el costo de ventas para establecer estrategias que permitan su reducción e mejorar la incidencia en la rentabilidad.

Analizar el detalle de partidas incrementales del gasto de ventas para establecer lineamientos que permitan su reducción.

Analizar el detalle de partidas incrementales del gasto administrativo para establecer lineamientos que permitan su reducción.

Realizar un análisis comparativo del impacto en la rentabilidad de la gestión propuesta con la reducción de costos y gastos.

#### **1.4. Hipótesis**

La gestión de costos y gastos incide positivamente en la rentabilidad de la Cooperativa agroindustrial Tocache Ltda., San Martín para el periodo 2019; a través de la renegociación del precio del Cacao con proveedores locales, el análisis del mercado para cambio de proveedores más económicos y lineamientos operativos internos a seguir para reducción de gastos.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

#### **No experimental - Descriptiva**

Se basa fundamentalmente en la observación, permite establecer una descripción lo más completa posible de un fenómeno, situación o elemento concreto, sin buscar ni causas ni consecuencias de este.

**ESQUEMA:**



**Donde:**

**M** = Estado de Resultados 2019 Cooperativa agroindustrial Tocache Ltda

**O** = Observación de la muestra

### 2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

#### **Población**

Información financiera de la Cooperativa agroindustrial Tocache.

#### **Muestra**

Información financiera del periodo 2019 de la Cooperativa agroindustrial Tocache.

### 2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

- **Técnicas:** Entrevista
  - Conversación entre dos o más personas, las cuales están reguladas por un entrevistador para recabar información sobre algún asunto en particular a través de opiniones diversas.

- El instrumento aplicado es la GUÍA DE ENTREVISTA, y es importante porque nos permitirá tener como dato la opinión del Gerente general de la organización así como del Responsable de producción.
- **Técnicas:** Análisis de datos (Guía de análisis)
  - Evaluaciones que proporcionan información sobre los efectos a largo plazo previstos y no previstos producidos por los programas y políticas. (Peersman 2014)
  - El instrumento aplicado es la GUÍA DE ANÁLISIS para la información financiera de la empresa.

#### 2.4. Procedimiento

1. Se analizará y determinarán los principales indicadores de rentabilidad de las empresas, así como el nivel de costos, gastos administrativos y gasto de ventas de la organización para poderlo tener en cuenta en la gestión de reducción como punto de partida y como diagnóstico de la actualidad empresarial de la organización
2. Se revisarán los elementos del costo de ventas para poder determinar acciones para gestionar la reducción de estos a través de las políticas y precios de producción.
3. Se revisarán los gastos ejecutados de ventas para poder analizar los contratos comerciales y buscar su reducción a través de un análisis comparativo del mercado.
4. Se revisarán los gastos ejecutados de ventas para poder analizar los contratos comerciales y buscar su reducción a través de un análisis comparativo del mercado.

5. Se revisarán los gastos ejecutados administrativos para a través de un análisis comparativo poder controlar los servicios independientes que tiene la empresa.
  
6. Se procederá a revisar el impacto de las revisiones del costo de ventas, gasto de ventas y gasto administrativo, para poder valorizarlos y revisar de manera comparativa la mejora de la rentabilidad a través de indicadores financieros.

## 2.5 Cuadro de Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>GESTIÓN DE REDUCCIÓN DE COSTOS Y GASTOS</b>	Actividades organizadas para cumplir el propósito de eficiencia a través de la reducción de costos y gastos en una organización.	Costo	- Importe de costo de ventas (S/) - Variación porcentual del costo de ventas (%)
		Gasto	- Importe de gasto de ventas (S/) - Variación porcentual de los gastos de ventas (%)
		Gasto	- Importe de gasto administrativo (S/) - Variación porcentual del gasto administrativo (%)
<b>RENTABILIDAD</b>	Relación que existe entre los beneficios que proporciona una determinada operación o bien, y la inversión o esfuerzo que se hizo.	Indicadores de rentabilidad	- Indicador de Rentabilidad Bruta (%) <i>(Utilidad Bruta / Ingreso Total)</i>
			- Indicador de Rentabilidad Operativa (%) <i>(Utilidad Operativa / Ingreso Total)</i>
			- Indicador de Rentabilidad Neta (%) <i>(Utilidad Neta / Ingreso Total)</i>
			- Indicador de Rentabilidad del activo ROA (%) <i>(Utilidad Neta / Activo Total)</i>
			- Indicador de Rentabilidad del patrimonio ROE (%) <i>(Utilidad Neta / Patrimonio)</i>



## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### 3.1 Datos generales de la empresa y Situación actual

Cooperativa Agroindustrial Tocache Ltda. Nació el 06 de febrero de 1990, como cooperativa de servicios agropecuarios Tocache; como fundadores a Elmer Guevara Hidalgo, Ricardo Pino Hernández y otros quienes, con una visión de futuro, emprendieron el camino de constituir una organización cooperativa, que los una bajo el principio de ayuda mutua y solidaria en su actividad común la agricultura, que les permita desarrollarse como personas, agricultores y familias del campo en esta tierra de paz, amor y trabajo que es Tocache. El 21 de febrero de 1999 cambia a su actual razón social. Hoy en día se dedica a la cadena de valor de cacao y agroforestería sostenible de madera bolaina, contando hasta la fecha con 250 socios activos, 09 directivos 19 trabajadores y 02 clientes principales, el cual nos permite avizorar un futuro comprometedor.

#### 3.1.1 Principales productos

- **Grano seco de cacao**



- **Chocolate con leche**



- **Chocolate para taza**



- **Nibs de cacao**



- **Chocolate en polvo**



- **Café Orgánico**



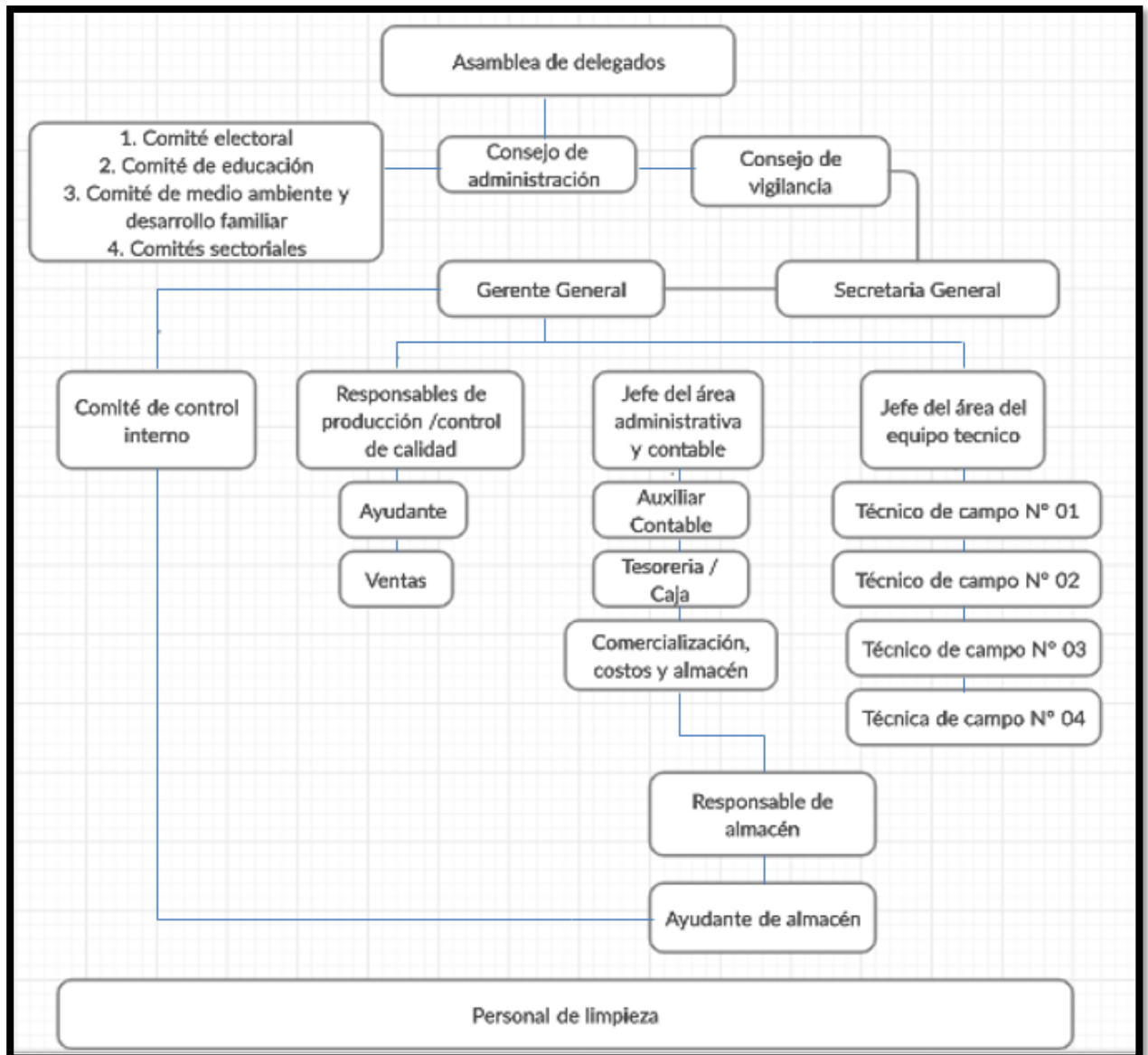
### **3.1.2 Misión**

Proveer al mercado global granos de cacao con el mejor aroma provenientes de parcelas cultivadas técnicamente y respetando el medio ambiente.

### **3.1.3 Visión**

Ser reconocidos como una empresa cooperativa competitiva.

### 3.1.4 Organigrama



A pesar de que se tiene un área administrativa y contable, tal como lo indica la entrevista tanto al Gerente general como al responsable de la producción, no se analizan periódicamente los costos y partidas de gastos para poder revisar los principales incrementales para coordinar una adecuada gestión para incrementar la rentabilidad de la Cooperativa, de esa manera se pierden oportunidades para que la organización mejore sosteniblemente a través del tiempo.

### 3.2 Análisis de la Rentabilidad actual

Se realizará a partir del análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados, para luego poder interpretar los Indicadores financieros.

#### 3.2.1 Estado de Resultados periodo 2019 vs 2018

**Tabla 1**  
*Estado de resultados del periodo 2019*

ESTADO DE RESULTADOS COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL TOCACHE AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2019 Y 2018 NUEVOS SOLES						
	2019 (S/)	%	2018 (S/)	%	A19-A18	%
Ventas de mercadería	9,153,946	101.5%	9,062,406	101.2%		
Otros ingresos operacionales	13,159	0.1%	13,027	0.1%		
Descuentos y rebajas concedidas	(146,709.65)	-1.6%	(117,367.72)	-1.3%		
<b>INGRESO POR VENTAS</b>	<b>9,020,395</b>	<b>100.0%</b>	<b>8,958,065</b>	<b>100.0%</b>	<b>62,329</b>	<b>0.7%</b>
Costo de mercadería	(7,338,091)	-81.4%	(7,264,991)	-81.1%		
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>(7,338,091)</b>	<b>-81.4%</b>	<b>(7,264,991)</b>	<b>-81.1%</b>	<b>73,100</b>	<b>1.0%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,682,304</b>	<b>18.7%</b>	<b>1,693,074</b>	<b>18.9%</b>	<b>- 10,771</b>	<b>-0.6%</b>
GASTO DE VENTAS	(882,705)	-9.8%	(806,854)	-9.0%	<b>75,851</b>	<b>9.4%</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	(895,249)	-9.9%	(833,453)	-9.3%	<b>61,796</b>	<b>7.4%</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>- 95,651</b>	<b>-1.1%</b>	<b>52,767</b>	<b>0.6%</b>	<b>- 148,418</b>	<b>-281.3%</b>
GASTOS FINANCIEROS	(210,013)	-2.3%	(206,036)	-2.3%		
OTROS INGRESOS	376,638	4.2%	403,113	4.5%		
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>70,975</b>	<b>0.8%</b>	<b>249,845</b>	<b>2.8%</b>	<b>- 178,870</b>	<b>-71.6%</b>

Fuente: Área de Contabilidad - Cooperativa Agroindustrial Tocache

En la tabla N° 1 podemos verificar el Estado de Resultados comparativo del periodo en evaluación 2019 con el periodo anterior 2018 para poder verificar los incrementos y reducciones más importantes por cada partida.

Se evidencia la reducción de Utilidad bruta en 0.6% (S/ 10,771), reducción de la utilidad operativa en S/ 148,418 no solo en importe en soles, sino a nivel porcentual; a razón de que el incremento de 0.7% de los ingresos por ventas fueron menor al incremento de 1% de los costos, incremento del 9.4% de los gastos de ventas e incremento del 7.4% de los gastos administrativos; definitivamente una revisión que se necesita hacer para verificar que la organización este contemplado de manera adecuada el control de sus costos de producción, gastos operativos y administrativos respectivamente.

Al margen del análisis, el poder tener una pérdida operativa y una utilidad neta que significa el 0.8% de los ingresos es preocupante, ya que la cooperativa también sigue fines lucrativos y su utilidad neta normalmente esta sobre 2% de los ingresos.

### 3.2.2 Indicadores de rentabilidad del periodo 2019 vs 2018

**Tabla 2**  
*Indicadores financieros de rentabilidad del periodo 2019*

**INDICADORES FINANCIEROS DE RENTABILIDAD  
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL TOCACHE  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2019 Y 2018**

<b>RENTABILIDAD BRUTA</b>	<b>2019</b>	<b>%</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>
<i>Utilidad bruta</i>	<u>1,682,304</u>	<b>18.7%</b>	<u>1,693,074</u>	<b>18.9%</b>
<i>Ingreso por ventas</i>	9,020,395		8,958,065	
<b>RENTABILIDAD OPERATIVA</b>	<b>2019 (S/)</b>	<b>%</b>	<b>2018 (S/)</b>	<b>%</b>
<i>Utilidad operativa</i>	- 95,651	<b>-1.1%</b>	<u>52,767</u>	<b>0.6%</b>
<i>Ingreso por ventas</i>	9,020,395		8,958,065	
<b>RENTABILIDAD NETA</b>	<b>2019 (S/)</b>	<b>%</b>	<b>2018 (S/)</b>	<b>%</b>
<i>Utilidad neta</i>	<u>70,975</u>	<b>0.8%</b>	<u>249,845</u>	<b>2.8%</b>
<i>Ingreso por ventas</i>	9,020,395		8,958,065	
<b>ROA (Rentabilidad del activo)</b>	<b>2019 (S/)</b>	<b>%</b>	<b>2018 (S/)</b>	<b>%</b>
<i>Utilidad neta</i>	<u>70,975</u>	<b>1.0%</b>	<u>249,845</u>	<b>3.6%</b>
<i>Activo total</i>	7,079,087		7,008,296	
<b>ROE (Rentabilidad del patrimonio)</b>	<b>2019 (S/)</b>	<b>%</b>	<b>2018 (S/)</b>	<b>%</b>
<i>Utilidad neta</i>	<u>70,975</u>	<b>7.6%</b>	<u>249,845</u>	<b>27.4%</b>
<i>Patrimonio</i>	929,135		910,552	

**Fuente: Elaboración propia**

En la Tabla N° 2 en base a indicadores financieros de rentabilidad se puede revisar la reducción muy marcada de porcentajes de la rentabilidad de la Cooperativa, inclusive mostrando un indicador de rentabilidad operativa en negativo, es decir se genera pérdida en el negocio en ese periodo, la rentabilidad tanto de los activos como de los accionistas solo es de la tercera parte en comparación con el año 2018.

Teniendo en cuenta que la Rentabilidad neta no llega ni al punto porcentual, es interesante revisar los conceptos y detalles de los costos y gastos para poder realizar una gestión para encontrar debido a qué se llevan a cabo los incrementos.

### 3.3 Análisis del costo de ventas

**Tabla 3**

*Ventas y Costos de Producción de Cacao 2019*

Descripción	Venta Unitario	Costo Unitario	Margen Unitario	Cantidad en Toneladas	% Part	Venta Total	Costo Total	Margen Total
CACAO CONVENCIONAL FLO	S/9.23	S/7.60	S/1.63	604,541	63%	S/5,578,158	S/4,593,162	S/984,996 17.7%
CACAO CONVENCIONAL	S/9.02	S/7.26	S/1.76	134,389	14%	S/1,212,223	S/976,008	S/236,215 19.5%
CACAO ORGÁNICO FLO	S/9.96	S/7.90	S/2.06	223,974	23%	S/2,230,014	S/1,768,922	S/461,093 20.7%
<b>TOTAL</b>	<b>S/28.20</b>	<b>S/22.76</b>	<b>S/5.45</b>	<b>962,904</b>	<b>100%</b>	<b>S/9,020,395</b>	<b>S/7,338,091</b>	<b>S/1,682,304 18.7%</b>

**Fuente:** Área de Producción - Cooperativa Agroindustrial Tocache

En la Tabla N° 3 podemos revisar el Precio de Venta y Costo Unitario al que se vendió en el año 2019, seguidamente de ello la cantidad de toneladas que representa las cifras de Venta y Costo Total que ya lo revisamos en el Estado de Resultados presentado anteriormente.

Al analizar más a detalle los 3 productos que exporta Cooperativa Agroindustrial Tocache, sabemos que su mayor proporción de ventas (63%) lo realiza con el Cacao Convencional Flo que justamente es el producto con el que menos margen genera, seguidamente del Cacao Orgánico con el 23% de ventas y Cacao convencional con el 14% de ventas y con un margen alrededor del 20% que supera los 18% de margen del Cacao Convencional Flo; márgenes que son menores a los obtenidos en el año 2018, lo que conlleva a pensar que hay mayores alternativas de compra del Cacao con menores precios que podrían ayudar a mejorar la rentabilidad de la cooperativa.



A continuación podemos revisar los costos de los acopiadores de Cacao de la región, con el que podemos elegir la compra del Cacao en mejores condiciones económicas, teniendo en cuenta que actualmente se viene trabajando con un grupo de agricultores particulares de confianza recomendados por un accionista de la Cooperativa, sin revisar que año a año se pueden presentar mejores propuestas en el mercado de acopiadores del distrito de Tocache, no solo para realizar el cambio debido, sino para renegociar los costos de los mismos, sabiendo que es la materia prima principal de esta cooperativa.

**Figura N° 1**  
**Boletín Costo de cacao – Tocache**



**Fuente: Municipalidad Distrital de Tocache**

En la Figura N° 1 podemos apreciar el costo del Cacao por las organizaciones acopiadoras en el distrito de Tocache para poder comparar los costos con los que la Cooperativa tiene actualmente.

Teniendo en cuenta la propuesta promedio de la competencia de acopiadores del distrito de Tocache, se presenta un cuadro en donde se verifique la reducción del costo unitario y total que se hubiese tenido en el periodo 2019, si se hubiese analizado la oportunidad de proveedores del mercado de Tocache para la compra del Cacao.

**Tabla 4**  
*Comparativo de Costo actual vs Costo Propuesta*

Descripción	Costo Unitario actual	Costo Unitario propuesta	Reducción de Costo Unitario		Cantidad en Toneladas	Reducción de Costo Total
CACAO CONVENCIONAL FLO	S/7.60	S/7.40	S/0.20	2.6%	604,541	S/119,557
CACAO CONVENCIONAL	S/7.26	S/6.90	S/0.36	5.0%	134,389	S/48,725
CACAO ORGÁNICO FLO	S/7.90	S/7.60	S/0.30	3.8%	223,974	S/66,721
<b>TOTAL</b>	<b>S/22.76</b>	<b>S/21.90</b>	<b>S/0.86</b>	<b>3.8%</b>	<b>962,904</b>	<b>S/235,004</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En la Tabla N° 4 queda claro que eligiendo en promedio los costos del mercado de los acopiadores en Tocache se tendría una reducción del 3.8% del Costo, que hubiera representado para la empresa un incremento en el margen de S/ 235,004.

La reducción que se presenta teniendo en cuenta una investigación y análisis en el distrito de Tocache es de 2.6% para el Cacao convencional Flo, 5% en el Cacao convencional y 3.8% en el Cacao Orgánico Flo; sabemos que son céntimos por cada producto, pero teniendo en cuenta las toneladas que se compran hace un monto importante para la reducción del costo de ventas y por ende mayor margen bruto para la organización.

### 3.4 Análisis de los gastos de ventas

A continuación se presenta el detalle por partidas del Gasto de ventas:

**Tabla 5**  
*Detalle de Gasto de ventas*

	2019 (S/)	%	2018 (S/)	%
Recibo por honorarios	213,523.71	24.2%	182,579.53	22.6%
Gastos de Planilla	170,493.74	19.3%	179,428.42	22.2%
Agente Aduanas	90,285.60	10.2%	98,287.65	12.2%
Transporte de Carga a Lima	70,847.50	8.0%	50,855.07	6.3%
Combustible	53,530.24	6.1%	38,306.64	4.7%
Mantenimiento de vehículos	46,962.02	5.3%	33,753.19	4.2%
Útiles y suministros (inc. pastas)	24,061.50	2.7%	23,218.59	2.9%
Depreciación Edificaciones	23,173.04	2.6%	22,582.80	2.8%
Auditoría	21,462.26	2.4%	20,358.55	2.5%
Gastos de laboratorio	19,004.38	2.2%	18,599.68	2.3%
Servicios legales	17,747.43	2.0%	17,700.19	2.2%
Depreciación Equipo de Transporte	17,626.45	2.0%	17,613.62	2.2%
Comisiones por transferencia	16,241.20	1.8%	15,622.32	1.9%
Dietas con Concejo	13,550.00	1.5%	12,696.48	1.6%
Depreciación Maq y Equipo	13,404.54	1.5%	12,592.39	1.6%
Mantenimiento de local	7,883.28	0.9%	7,641.33	0.9%
Gastos de movilidad	7,533.10	0.9%	7,390.74	0.9%
Alimentación	7,040.78	0.8%	6,038.43	0.7%
Servicios básicos	6,759.54	0.8%	5,837.18	0.7%
Estibación y almacenaje	6,062.52	0.7%	5,338.38	0.7%
Otros gastos de gestión	5,716.55	0.6%	5,090.81	0.6%
Transportes de pasajeros	5,485.15	0.6%	5,925.21	0.7%
Depreciación Equipos diversos	5,006.68	0.6%	4,582.81	0.6%
Mantenimiento de Maq y Equipo	3,561.30	0.4%	3,548.49	0.4%
Otros gastos de acopio	3,255.99	0.4%	2,330.01	0.3%
Cursos de capacitación	3,197.01	0.4%	2,287.80	0.3%
Impuesto Predial	3,165.11	0.4%	2,264.98	0.3%
Alojamiento	2,563.96	0.3%	1,834.79	0.2%
Mantenimiento de Eq de cómputo	1,059.60	0.1%	758.26	0.1%
Servicios notariales	1,024.00	0.1%	732.78	0.1%
Mantenimiento de fundo	766.30	0.1%	548.37	0.1%
Alquiler de local	710.40	0.1%	508.37	0.1%
<b>TOTAL</b>	<b>882,704.87</b>	<b>100.0%</b>	<b>806,853.87</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Área de Contabilidad - Cooperativa Agroindustrial Tocache

En la Tabla N° 5 podemos apreciar el detalle por partidas contables de los gastos de ventas ordenadas de mayor a menor, se analizarán a detalle los conceptos que tienen una representación mayor al 5% para poder generar una incidencia de impacto al momento de gestionar la reducción de estos.

**Tabla 6**  
*Análisis de Gasto de ventas de mayor impacto*

	2019 (S/)	%	2018 (S/)	%	A19-A18	%
<u>Recibo por honorarios</u>	213,523.71	24.2%	182,579.53	22.6%	30,944.18	17%
Gastos de Planilla	170,493.74	19.3%	179,428.42	22.2%	- 8,934.68	-5%
Agente Aduanas	90,285.60	10.2%	98,287.65	12.2%	- 8,002.05	-8%
<u>Transporte de Carga a Lima</u>	70,847.50	8.0%	50,855.07	6.3%	19,992.43	39%
<u>Combustible</u>	53,530.24	6.1%	38,306.64	4.7%	15,223.60	40%
<u>Mantenimiento de vehículos</u>	46,962.02	5.3%	33,753.19	4.2%	13,208.83	39%

**Fuente: Elaboración propia**

En la Tabla N° 6 podemos revisar que se marcaron las partidas que sufrieron incrementos para el año 2019, las cuáles se analizarán a detalle para describir la gestión de políticas y parámetros que conlleven a la reducción de las mismas.

### 3.4.1 Recibo por Honorarios

El gasto por Recibo por honorarios, normalmente se obtienen de los servicios por asistencia técnica con Certificación orgánica para los productos que se van a exportar a Europa, a pesar de que en el año 2018 se revisó que habían más técnicos de los necesarios, ya que tenían tiempos de descanso y personal que no realizaba trabajo alguno.

**Tabla 7**  
*Recibo por Honorarios - Gasto de ventas*

	# Servicios al mes	Costo por servicios	Gasto por RxH Mes	Gasto por RxH Año
<b>2019</b>	10	S/1,800	S/17,794	S/213,524
<b>2018</b>	8	S/1,800	S/15,215	S/182,580
<b>TOTAL DE REDUCCIÓN</b>				<b>S/30,944</b>
				<b>17%</b>

**Fuente. Elaboración propia**

En la tabla N° 7 podemos revisar, que a pesar de que solo se necesitan 8 revisiones al mes según las 2 compras a la semana que se realizan, se incrementó sin justificación alguna para el año 2019.

**Figura N° 2**  
**Recibo por Honorario por servicio de asistencia técnica**

QUIROZ PONCE JUSTER SEGUNDO  
R.U.C. 18447992218  
RECIBO POR HONORARIOS ELECTRONICO  
Nro: E001. 15

JR. RAMON CASTELA CDRA 9 NRO. SIN SAN MARTIN TOCACHE TOCACHE  
TELÉFONO:  
Recibí de: COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL TOCACHE LTDA  
Identificado con RUC número 20114079489  
Domiciliado en ESQ AV. BELAUNDE NRO. SIN SAN MARTIN TOCACHE TOCACHE  
La suma UN MIL OCHOCIENTOS Y 00/100 SOLES  
Por concepto de POR SERVICIO DE ASISTENCIA TÉCNICA, CERTIFICACIÓN ORGÁNICA EN LOS COMITÉS SECTORIALES DE RAMAL DE CACHYACU, ALMENDRAS, NVO, MEZETA, LAS PALMAS, HUAYRANGA MES DE MARZO  
Observación -  
Inciso A DEL ARTÍCULO 33 DE LA LEY DEL IMPUESTO A LA RENTA  
Fecha de emisión 01 de Abril del 2019

Total por honorarios:	1,800.00
Retención (8 %) IR:	(0.00)
Total Neto Recibido:	1,800.00 SOLES

**Fuente: Área de Contabilidad de Agroindustrial Tocache**

### 3.4.2 Transporte de carga a Lima

Dentro de la revisión de los principales gastos de transporte de carga, mediante cualquier análisis se podría percatar que los costos de flete de transporte de la mercadería a Lima se incrementó del año 2018 al 2019 sin que la Gerencia haga algo al respecto, ya que la empresa es conocido de un Cooperativista de confianza, sin embargo existen otros proveedores de transporte locales y de Lima que reducirían ese gasto de transporte como se muestra a continuación:



### 3.4.3 Combustible

El problema común en la organización es que se tiene un proveedor fijo para combustible recomendado normalmente por algún cooperativista, con la cual los análisis contables dejan ciertas partidas con incrementales de gasto dejar pasar, pero son cosas para corregir realizando el estudio necesario en el mercado local para poder atender a las unidades propias que transportan a los técnicos y operativos de compra de cacao.

**Tabla 9**  
*Gasto de combustible - Gasto de ventas*

	Empresa de Abastecimiento	# Galones - Tanqueada	Costo por Galón	Costo por Tanqueada	Tanqueadas al año	Gasto TTL Combustible	Variación	
2018	SIN CONTRATO	56	S/12.75	S/714	54	S/38,307		
2019	ECOX SAC	56	S/13.00	S/728	74	S/53,530	S/15,224	39.7%
2019	GPRIMAX-90	56	S/11.99	S/671	62	S/41,314	-S/12,216.17	-22.8%

Fuente. Elaboración propia

En la tabla N° 9 podemos revisar que analizando mejor a los proveedores de abastecimiento de combustible se pueden tener mejores contratos con precios menores para reducir el gasto de combustible, además en la entrevista indicó el Jefe de Operaciones que llenaba el tanque de combustible 1 vez al mes la camioneta para regresar a su casa sin permiso de nadie, teniendo en cuenta que vendió su camioneta por temas personales, por eso al trabajar con Petroperú y restando las 12 veces en el año que el Jefe de producción usó la camioneta para transporte en fines de semana sin autorización, por falta de revisión de control de gastos de combustible, se hubiera logrado una reducción de 20.9% que corresponde a S/ 11,201.







### 3.4.4 Mantenimiento de vehículos

Los mantenimientos de los vehículos, en su mayoría camionetas Hilux 4x4 marca Toyota en el periodo 2018 se realizaban en cualquier empresa de venta de repuestos y servicios, sin embargo en el 2019 se tuvo la confianza de realizarlo con un buen precio en Repuestos Luna por recomendación de un Cooperativista, sin embargo a través de un estudio se supo que Autonort Nor Oriente todos los meses baja a Tocache con su taller móvil a realizar los mantenimientos preventivos, siendo un concesionario autorizado de la marca Toyota, lógicamente los repuestos saldrían más baratos ya que le estaríamos comprando al proveedor de repuestos de la Región San Martín, por ende tendríamos esta diferencia:

**Tabla 11**  
*Detalle de costos de mantenimiento de vehículos*

CANT	U.M	DESCRIPCIÓN	REPUESTOS LUNA	AUTONORT NOR ORIENTE	REDUCCIÓN
2	GAL	Aceite de motor en galón	S/150.00	S/140.00	S/10.00 6.7%
1	UNID	Filtro de aceite de motor	S/44.00	S/30.00	S/14.00 31.8%
1	UNID	Empaque de tapón	S/15.00	S/4.01	S/10.99 73.3%
1	SERV M.O	Frenos, limpieza y regulación	S/78.00	S/60.00	S/18.00 23.1%
<b>PRECIO TOTAL DE MANTENIMIENTO</b>			<b>S/287.00</b>	<b>S/234.01</b>	<b>S/52.99 18.5%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla N° 11 se puede apreciar el comparativo de precios teniendo en cuenta el precio de los mantenimientos preventivos convencionales que realiza la empresa mensualmente en la localidad de Tocache, con una reducción del 19%, que representa S/ 53 por cada mantenimiento de ahorro, teniendo en cuenta la opción comentada del concesionario Toyota.

Considerando la diferencia de precios y proyectándonos en lo gastado por mantenimiento de vehículos en el año 2019, si se hubiera optado por la opción de Autonort Nor Oriente el resultado hubiera sido el siguiente:

**Tabla 12**  
*Gasto de Mantenimientos de vehículos - Gasto de ventas*

	EMPRESA MECÁNICA	# de Mantenim	Costo por Mantenim	Gasto TTL por Mantenimiento	Variación
2018	OTROS	128	S/264.01	S/33,753	
2019	REPUESTOS LUNA	164	S/287.00	S/46,962	S/13,209 <b>39.1%</b>
2019	AUTONORT NOR ORIENTE	164	S/234.01	S/38,292	<b>-S/8,670.38 -18.5%</b>

Fuente. Elaboración propia

En la Tabla N° 12 se puede observar la reducción de 18.5% del gasto total del periodo 2019, que en total representaría S/ 8,670 como reducción del gasto de ventas.

**Figura N° 5**  
*Factura por mantenimiento de camioneta Hilux PLACA SIS-871*

04-17

**Repuestos "LUNA"**  
DE: LUNA VIDAL CESAR  
Jr. Frey Alaga N° 1312  
SAN MARTIN - TOCACHE / TOCACHE  
Tel: fijo 042 - 892164 E-mail: luna.cvs@hotmail.com Cel: BITEL 930 912 874  
Venta de Repuestos Automotrices: Rodajes, Pajas de Freno, Amortiguadores, Servos de Ventilador, Muelles, Retenes, Filtros, Lubricantes, Baterías y Otros.  
PERNERÍA EN GENERAL.

R.U.C. N° 10009618118

FACTURA

001- N° 0014220

Tocache: 04 de ABRIL del 2019  
Señor(es): COOPERATIVO AGROINDUSTRIAL TOCACHA LTDA  
Dirección: AV. ESA. BECAUNE y RICARDO PALMA S/N. RUC. N° 201141073469

UNIDAD DE MEDIDA	CANT.	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
	026h	Acete 15w40 toroda.	75.00	150.00
	01	Filtro acete		44.00
	01	Filtro polido		78.00
	3/4	Acete corona 85w140	17.00	51.00
	01	Juego de Javes amortiguadores		25.00
		CAMIONETA: SIS-871		

SON: Trecentos cuarenta y ocho con 00/100 Soles

PEREZ VAQUEZ ESTADOSO  
R.U.C. 1000978826  
Imprenta UNIVERSAL Tocache  
SERIE 001 DEL 0013851 AL 0014850  
F.I. 11-12-2018 AUT. 0673077183

CANCELADO  
04, 04, 19

p. LUNA VIDAL CESAR

GUÍA DE REMISIÓN N°

SUB TOTAL S/	348.00
I.G.V. %	00
TOTAL S/	348.00

ADQUIRENTE O USUARIO

Fuente: Área de Contabilidad de Agroindustrial Tocache

### 3.5 Análisis de los gastos administrativos

A continuación se presenta el detalle por partidas del Gasto administrativo:

**Tabla 13**  
*Detalle de Gastos Administrativos*

	2019 (S/)	%	2018 (S/)	%
Gastos de Planilla	187,240.60	20.9%	189,834.70	22.8%
Gastos de viaje al exterior	121,503.80	13.6%	88,580.71	10.6%
Agente Aduanas	87,928.66	9.8%	87,957.00	10.6%
Gastos sin comprobante	57,712.14	6.4%	42,451.92	5.1%
Depreciación Edificaciones	35,759.56	4.0%	33,212.61	4.0%
Auditoria	28,193.28	3.1%	26,391.40	3.2%
Gastos de laboratorio	27,506.60	3.1%	26,338.48	3.2%
Útiles y suministros (inc. past	26,837.25	3.0%	25,503.29	3.1%
Depreciación Equipo de Tra	26,439.18	3.0%	25,065.68	3.0%
Cursos de capacitación	25,795.52	2.9%	24,258.74	2.9%
Comisiones por transferencia	24,361.55	2.7%	23,781.65	2.9%
Otros gastos de gestión	23,920.50	2.7%	22,197.45	2.7%
Dietas con Concejo	21,325.00	2.4%	20,344.11	2.4%
Depreciación Maq y Equipo	21,106.80	2.4%	20,104.23	2.4%
Transportes de pasajeros	18,227.72	2.0%	18,038.48	2.2%
Servicios notariales	17,536.00	2.0%	17,278.05	2.1%
Alojamiento	16,845.93	1.9%	15,519.42	1.9%
Gastos de movilidad	16,099.15	1.8%	15,698.46	1.9%
Servicios legales	15,621.15	1.7%	15,172.97	1.8%
Impuesto Predial	14,747.67	1.6%	14,212.72	1.7%
Mantenimiento de local	11,824.92	1.3%	11,999.62	1.4%
Alimentación	10,561.17	1.2%	10,610.33	1.3%
Servicios básicos	10,139.31	1.1%	10,146.56	1.2%
Mantenimiento de Eq de cór	9,589.40	1.1%	9,542.02	1.1%
Mantenimiento de Maq y Eq	9,341.95	1.0%	9,269.99	1.1%
Estibación y almacenaje	9,093.78	1.0%	9,997.17	1.2%
Depreciación Equipos divers	8,510.01	1.0%	8,355.40	1.0%
Alquiler de local	5,065.60	0.6%	5,568.82	0.7%
Otros gastos de acopio	4,883.99	0.5%	4,369.17	0.5%
Mantenimiento de fundo	1,531.12	0.2%	1,652.28	0.2%
<b>TOTAL</b>	<b>895,249.31</b>	<b>100.0%</b>	<b>833,453.45</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Área de Contabilidad - Cooperativa Agroindustrial Tocache

En la Tabla N° 7 podemos apreciar el detalle por partidas contables de los gastos de ventas ordenadas de mayor a menor, se analizarán a detalle los conceptos que tienen una representación mayor al 5% para poder generar una incidencia de impacto al momento de gestionar la reducción de estos.

**Tabla 14**  
*Análisis de Gastos administrativos de mayor impacto*

	2019 (S/)	%	2018 (S/)	%	A19-A18	%
Gastos de Planilla	187,240.60	20.9%	189,834.70	22.8%	- 2,594.10	-1%
Gastos de viaje al exterior	121,503.80	13.6%	88,580.71	10.6%	32,923.09	37%
Agente Aduanas	87,928.66	9.8%	87,957.00	10.6%	- 28.34	0%
Gastos sin comprobante	57,712.14	6.4%	42,451.92	5.1%	15,260.22	36%

**Fuente: Elaboración propia**

En la Tabla N° 8 podemos revisar que se marcaron las partidas que sufrieron incrementos para el año 2019, las cuáles se analizarán a detalle para describir la gestión de políticas y parámetros que conlleven a la reducción de las mismas.

### 3.5.1 Gastos de viaje al exterior

En la cooperativa se exporta el cacao a Europa (Italia y Alemania) para firmar los contratos comerciales (Ver en Anexo 15) del trimestre, normalmente viajan 4 veces al año según requerimiento de la misma empresa para que las firmas se hagan personalmente; los involucrados son el Gerente General, el representante de la junta de accionistas y el contador para que revise las cifras y temas técnicos; sin embargo en el periodo 2019 han viajado adicionalmente el Jefe de Operaciones y un integrante del Consejo de Administración, personajes cuyas funciones no están contempladas para cualquier ayuda o participación dentro de las firmas de los contratos comerciales con las empresas Europeas, sin embargo incrementan absoluta y relativamente los gastos de administración sumándose al grupo que realiza las visitas ya mencionadas.

A continuación se revisa el comparativo del gasto de viaje al exterior teniendo en cuenta el número de personas que ahora se adjuntan para la firma de contrato internacional.

**Tabla 15**  
*Gastos de viaje al exterior - Gasto administrativo*

	# Personas que viajan	# Viajes al año	Costo por viaje	Gasto por RxH Año
<b>2019</b>	5	4	S/6,075	S/121,504
<b>2018</b>	3	4	S/7,382	S/88,581
<b>TOTAL DE REDUCCIÓN</b>				<b>S/32,923</b>
				<b>37%</b>

**Fuente. Elaboración propia**

En la Tabla N° 15 se puede apreciar que si seguirían viajando las 3 personas que siempre viajaban que son el Gerente General, el representante de la junta de accionistas y el contador se hubiese tenido una reducción del 37% del gasto administrativo en este rubro que representa S/ 32,923.

**Figura N° 6**  
*Foto de viaje a Italia para cierre de operaciones de exportación a Italia*



**Fuente: Área de Contabilidad de Agroindustrial Tocache**

### 3.5.2 Gastos sin comprobante

Los gastos sin comprobante que se pudieran reducir, son los que pasan tanto el Concejo, Contador así como el Jefe de producción, que a pesar de que van en camionetas de vehículos propios de la empresa, con Entregas a Rendir y documentos de Egreso de Cajas hacen que sus subordinados le reembolsen y generen gastos por rendición de viáticos, gastos de combustible y refrescos de estibaje que tienen cuando están de viaje a Lima y el Callao; sin embargo se tiene un fondo y tarjetas empresariales que cubren este tipo de gastos.

**Tabla 16**  
*Gastos sin comprobante - Gasto administrativo*

CONCEPTO	IMPORTE	GLOSA
Rendición de viáticos	S/5,341.08	Gastos sociales Concejo
Gasto de combustible	S/2,441.64	Gastos sociales Concejo
Rendición de viáticos	S/2,289.03	Gestión con Financieras
Rendición de viáticos	S/2,136.43	Viaje a Lima para exportación
Rendición de viáticos	S/1,983.83	Viaje a Lima para ventas
Refresco para estibaje	S/1,068.22	Gastos de exportación
<b>TOTAL</b>	<b>S/15,260.22</b>	

**Fuente. Elaboración propia**

En la Tabla N° 16 podemos revisar que si se hubiera realizado la gestión y se observaba a las autoridades de la Cooperativa, se hubiese tenido una reducción de S/ 15,260 que representa el 36% de ese rubro dentro de los gastos administrativos, otro punto a favor de la rentabilidad de la Cooperativa.

### 3.6 Análisis comparativo del impacto en la rentabilidad con la gestión de costos y gastos

Revisaremos en resumen el impacto de la gestión de costos y gastos que trajo consigo la revisión y observación al tratamiento efectuado por el área de Contabilidad y administración de la Cooperativa.

**Tabla 17**  
*Resumen de gestión de Costos y gastos*

PARTIDA	DESCRIPCIÓN	2019 ACTUAL	2019 PROPUESTA	Reducción		Comentario
<b>Costo de Ventas</b>	Costo de Cacao Convecional Flo	S/4,593,162	S/4,473,605	<b>S/119,557</b>	<b>S/235,004</b>	<i>Renegociación de costo de Cacao por estudio de mercad</i>
	Costo de Cacao Convecional	S/976,008	S/927,282	<b>S/48,725</b>		<i>Renegociación de costo de Cacao por estudio de mercad</i>
	Costo de Cacao Orgánico Flo	S/1,768,922	S/1,702,201	<b>S/66,721</b>		<i>Renegociación de costo de Cacao por estudio de mercad</i>
<b>Gasto de ventas</b>	Recibo por Honorarios	S/213,524	S/182,580	<b>S/30,944</b>	<b>S/66,000</b>	<i>Reducción de personal técnico para certificación</i>
	Transporte de carga a Lima	S/70,848	S/56,678	<b>S/14,170</b>		<i>Cambio de Empresa de transporte</i>
	Combustible a vehículos propios	S/53,530	S/41,314	<b>S/12,216</b>		<i>Contrato con Precio Exclusivo con Primax</i>
	Mantenimiento de vehículos	S/46,962	S/38,292	<b>S/8,670</b>		<i>Cambio a Concesionario de la marca Toyota</i>
<b>Gasto administrativo</b>	Gastos de viaje al exterior	S/121,504	S/88,581	<b>S/32,923</b>	<b>S/48,183</b>	<i>Reducción de personas que viajan a firma de contrato</i>
	Gastos sin comprobante	S/57,712	S/42,452	<b>S/15,260</b>		<i>Solo se aceptarán gastos con comprobante</i>
<b>TOTAL</b>				<b>S/349,187</b>		

**Fuente:** Elaboración propia

En la Tabla N° 17 se puede observar en resumen de la gestión realizada, la reducción del costo de ventas (S/ 235,004), reducción de gasto de ventas (S/ 66,000) y reducción del gasto administrativo (S/ 48,183), que reduce y por lo tanto incrementa la rentabilidad en S/ 349,187.

En el Estado de resultados la gestión de costos y gastos tendría el siguiente comparativo:

**Tabla 18**  
*Estado de resultados del periodo 2019 actual vs 2019 propuesta*

**ESTADO DE RESULTADOS**  
**COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL TOCACHE**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2019**  
*NUEVOS SOLES*

	<b>2019</b>	<b>%</b>	<b>2019</b>	<b>%</b>	<b>Variación</b>	<b>%</b>
	<b>(Actual)</b>		<b>(Propuesta)</b>			
Ventas de mercadería	9,153,946	101.5%	9,153,946	101.5%		
Otros ingresos operacionales	13,159	0.1%	13,159	0.1%		
Descuentos y rebajas concedidas	(146,709.65)	-1.6%	(146,709.65)	-1.6%		
<b>INGRESO POR VENTAS</b>	<b>9,020,395</b>	<b>100.0%</b>	<b>9,020,395</b>	<b>100.0%</b>		
Costo de mercadería	(7,338,091)	-81.4%	(7,103,087)	-78.7%		
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>(7,338,091)</b>	<b>-81.4%</b>	<b>(7,103,087)</b>	<b>-78.7%</b>	<b>- 235,004</b>	<b>-3.3%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,682,304</b>	<b>18.7%</b>	<b>1,917,307</b>	<b>21.3%</b>		
GASTO DE VENTAS	(882,705)	-9.8%	(816,705)	-9.1%	- 66,000	-8.1%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	(895,249)	-9.9%	(847,066)	-9.4%	- 48,183	-5.7%
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>- 95,651</b>	<b>-1.1%</b>	<b>253,537</b>	<b>2.8%</b>	<b>349,187</b>	<b>137.7%</b>
GASTOS FINANCIEROS	(210,013)	-2.3%	(210,013)	-2.3%		
OTROS INGRESOS	376,638	4.2%	376,638	4.2%		
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>70,975</b>	<b>0.8%</b>	<b>420,162</b>	<b>4.7%</b>	<b>349,187</b>	<b>83.1%</b>

**Fuente:** Área de Contabilidad - Cooperativa Agroindustrial Tocache

En la Tabla N° 18 se muestra la incidencia en la rentabilidad a favor de S/ 349,187 que es la reducción total de costos y gastos; la reducción que se originó fue de S/ 235,004 por el costo de ventas a través del cambio de acopiadores y compra de Cacao, la reducción del gasto de ventas en S/ 66,000 y la reducción del gasto administrativo en S/ 48,183 a través de un estudio en el que se revisaban las partidas con incrementales de un año a otro.

La pérdida operativa de -S/95,651 (-1.1% de los ingresos) que se tenía en el 2019, hubiera podido pasar a S/ 253,537 (2.8% de los ingresos) si se hubiera tenido en cuenta la constante evaluación de las mejores alternativas tanto en costos como en gastos para la Cooperativa Agroindustrial Tocache.



El análisis comparativo a través de indicadores financieros se muestra a continuación:

**Tabla 19**

*Indicadores financieros de rentabilidad del periodo 2019 actual vs 2019 propuesta*

**INDICADORES FINANCIEROS DE RENTABILIDAD  
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL TOCACHE  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2019 Y 2018**

<b>RENTABILIDAD BRUTA</b>	<b>2019 (Actual)</b>	<b>%</b>	<b>2019 (Propuesta)</b>	<b>%</b>
<i>Utilidad bruta</i>	<i>1,682,304</i>	<b>18.7%</b>	<i>1,917,307</i>	<b>21.3%</b>
<i>Ingreso por ventas</i>	<i>9,020,395</i>		<i>9,020,395</i>	
<b>RENTABILIDAD OPERATIVA</b>	<b>2019 (S/)</b>	<b>%</b>	<b>2018 (S/)</b>	<b>%</b>
<i>Utilidad operativa</i>	<i>- 95,651</i>	<b>-1.1%</b>	<i>253,537</i>	<b>2.8%</b>
<i>Ingreso por ventas</i>	<i>9,020,395</i>		<i>9,020,395</i>	
<b>RENTABILIDAD NETA</b>	<b>2019 (S/)</b>	<b>%</b>	<b>2018 (S/)</b>	<b>%</b>
<i>Utilidad neta</i>	<i>70,975</i>	<b>0.8%</b>	<i>420,162</i>	<b>4.7%</b>
<i>Ingreso por ventas</i>	<i>9,020,395</i>		<i>9,020,395</i>	
<b>ROA (Rentabilidad del activo)</b>	<b>2019 (S/)</b>	<b>%</b>	<b>2018 (S/)</b>	<b>%</b>
<i>Utilidad neta</i>	<i>70,975</i>	<b>1.0%</b>	<i>420,162</i>	<b>6.0%</b>
<i>Activo total</i>	<i>7,079,087</i>		<i>7,008,296</i>	
<b>ROE (Rentabilidad del patrimonio)</b>	<b>2019 (S/)</b>	<b>%</b>	<b>2018 (S/)</b>	<b>%</b>
<i>Utilidad neta</i>	<i>70,975</i>	<b>7.6%</b>	<i>420,162</i>	<b>46.1%</b>
<i>Patrimonio</i>	<i>929,135</i>		<i>910,552</i>	

**Fuente: Elaboración propia**

En la Tabla N° 19 se puede observar la mejora de todos los indicadores de rentabilidad, el margen bruto incrementó de 18.7% a 21.3% a través de la reducción de costo de ventas por cambio de proveedor de acopiadores de Cacao en Tocache, de igual manera la Pérdida operativa incremento de -1.1% a una Utilidad operativa de 2.8% por la reducción gasto administrativo y gasto de ventas a través de un control y revisión de las partidas con mayor incremental comparativo de los 2 últimos periodos; con ese impacto se logró incrementar la rentabilidad neta de 0.8% a 4.7%, el ROA de 1% a 6% y el ROE de 7.6% a 46.1%.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

La gestión de costos y gastos incide positivamente en la rentabilidad de la Cooperativa agroindustrial Tocache Ltda., San Martín para el periodo 2019; a través de la renegociación del precio del Cacao Convencional Flo (*Reducción de S/ 119,557*), Cacao Convencional (*Reducción de S/ 48,725*) y Cacao orgánico Flo (*Reducción de S/ 66,721*) con proveedores locales generó una reducción de S/ 235,004; resultado que confirmaría lo indicado por Gomez, C. y Osorio, A. (2014) respecto a su optimización de costos, comentado que nos podríamos dar cuenta que la problemática en las empresas peruanas recaen en el poco análisis y reuniones gerenciales que ayuden a la gestión administrativa y financiera a poder contribuir de igual manera que la gestión comercial a las organizaciones.

Así mismo el análisis del mercado para cambio de proveedores más económicos generó una reducción del gasto de ventas en S/ 66,000 a través de la reducción de personal técnico para certificaciones de la producción a exportar (reducción de S/ 30,944), cambio de empresa de transporte de carga a Lima (reducción de S/ 14,170), generación de un contrato exclusivo con Primax para abastecimiento de combustible de vehículos propios (reducción de S/ 12,216) y cambio de proveedor de servicios de mantenimientos preventivos a unidades propias a un concesionario de la marca Toyota (reducción de S/ 8,670); teoría reflejada en la investigación de Pacahuala (2015) que indica que el análisis de los gastos operativos son mucho más predecibles indicar cuándo y cuánto prescindir totalmente o reducirlos parcialmente para poder mejorar los márgenes operativos periodo a periodo; esto tal como indica Grajeda (2014) considerando estrategias ejecutadas por la parte administrativa de la organización

Dentro de la gestión de gastos administrativos, también se debe considerar los lineamientos operativos interno a seguir para reducción de gastos administrativos en S/ 48,183 a través de enviar al extranjero solo a los directivos que tengan responsabilidad y sean de apoyo consultor en la firma de los contratos mercantiles de exportación (reducción de S/ 32,923), así como los lineamientos de aceptación de gastos solo con comprobantes y previa revisión del objeto del mismo (reducción de S/ 15,260), de esta manera estaríamos corroborando la aseveración teórica de Cuervo, J., Osorio, J. y Duque, M. (2018) acerca de que la mejor forma de obtener rentabilidad es a través de la reducción de costos y gastos, teniendo en cuenta un incremento limpio de la utilidad, comentario que se acerca bastante al resultado de la presente investigación, ya que no se trata de una simple fuente de ingreso adicional para mejorar la rentabilidad, se trata de una gestión completa de revisión de partidas de resultados para elevar el bienestar económico de la cooperativa.

Con los resultados antes descritos obtendríamos la reducción del costo de ventas en 3.3%, la reducción del gasto de ventas en 8.1% y la reducción del gasto administrativo en 5.7%, lo que conlleva a dejar una pérdida operativa de S/ 95,651 a una utilidad operativa de S/ 253,537 en el periodo 2019; además pasar de un ROA de 1% a 6% y un ROE de 7.65 a 46.1% para la organización a través de una gestión de análisis de las partidas económicas de la Cooperativa, por lo que es necesario respaldas lo indicado por Gitman, L. y Zutter, C. (2014) que los ratios deben analizarse no solo de manera anual, sino de manera mensual, trimestral y semestral para poder interpretar y tomar en consideración los puntos que van mejorando.

## 4.2 Conclusiones

- La rentabilidad del periodo actual en el periodo 2019 es desfavorable teniendo en cuenta que tiene una pérdida operativa de S/ 95,651 (-1.1%), además de una reducida utilidad neta de 0.8% en el periodo 2019 en comparación con los 2.8% de utilidad neta del periodo 2018.
- El costo de ventas se reduciría en S/ 235,004 teniendo en cuenta la renegociación con proveedores locales (acopiadores) del precio del Cacao convencional Flo (*reducción de S/ 119,557*), Cacao convencional (*reducción de S/ 48,725*) y Cacao orgánico Flo (*reducción de S/ 66,721*) por tonelada.
- El gasto de ventas se reduciría en S/ 66,000 teniendo en cuenta la aplicación de la gestión de reducción de personal técnico para certificaciones de la producción a exportar (*reducción de S/ 30,944*), cambio de empresa de transporte de carga a Lima (*reducción de S/ 14,170*), generación de un contrato exclusivo con Primax para abastecimiento de combustible de vehículos propios (*reducción de S/ 12,216*) y cambio de proveedor de servicios de mantenimientos preventivos a unidades propias a un concesionario de la marca Toyota (*reducción de S/ 8,670*).
- El gasto administrativo se reduciría en S/ 48,183 teniendo en cuenta lineamientos de viaje al extranjero solo a los directivos que tengan responsabilidad y sean de apoyo consultor en la firma de los contratos mercantiles de exportación (*reducción de S/ 32,923*), así como los lineamientos de aceptación de gastos solo con comprobantes y previa revisión del objeto del mismo (*reducción de S/ 15,260*).

- La reducción de costos y gastos generaría un impacto positivo en la rentabilidad considerando una reducción de S/ 235,004 del costo de ventas, una reducción de S/ 66,000 del gasto de ventas y una reducción de S/ 48,183 del gasto administrativo; es decir la reducción del costo de ventas en 3.3%, la reducción del gasto de ventas en 8.1% y la reducción del gasto administrativo en 5.7%, lo que conlleva a dejar una pérdida operativa de S/ 95,651 (-1.1%) a una utilidad operativa de S/ 253,537 (2.8% de los ingresos) en el periodo 2019; además pasar de un ROA de 1% a 6% y un ROE de 7.65 a 46.1%.

## REFERENCIAS

- Apaza. (2014) *Guía práctica de finanzas corporativas*. (1ª ed.). pp. 86, 87. Recuperado de [http://sbiblio.uandina.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=18281&query\\_desc=au%3AAPAZA%20MEZA%2C%20MARIO.%20and%20au%3AApaza%20Meza%2C%20Mario%20and%20au%3AAPAZA%20MEZA%2C%20MARIO.%20and%20au%3A%20Apaza%20Meza%2C%20Mario](http://sbiblio.uandina.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=18281&query_desc=au%3AAPAZA%20MEZA%2C%20MARIO.%20and%20au%3AApaza%20Meza%2C%20Mario%20and%20au%3AAPAZA%20MEZA%2C%20MARIO.%20and%20au%3A%20Apaza%20Meza%2C%20Mario)
- Cuervo, J., Osorio, J. y Duque, M. (2018). *Costeo basado en actividades ABC – Gestión basada en actividades ABM*. (2ºed.) Ecoe Ediciones.
- Fajardo, M. y Soto, C (2018). *Gestión financiera empresarial*. (1ºed.) Ecuador: UTMATCH.
- Gitman, L. y Zutter, C. (2014). *Principios de administración financiera*. (14ºed.) México: Pearson Educación.
- Gomez, C. y Osorio, A. (2014). *Optimización de los costos de operación de Lavamejor S.A, a partir del análisis de su actividad empresarial*: Universidad de Cartagena – Colombia.
- Grajeda (2014). *Estrategia de mejora continua para la reducción de costos del área administrativa en una empresa privada*: Universidad de San Carlos de Guatemala – Guatemala.
- Indicadores de rentabilidad del Estado de Resultados. Disponible en <http://www.gerencie.com/indicadores-derentabilidad-del-estado-de-resultados.html>
- Jimenez y Treviño (2016). *Análisis de costos operativos y su incidencia en el EBITDA en la empresa Regiomontana*: Universidad autónoma de nuevo León, Monterrey - México.
- La importancia del desarrollo sostenible, 2009. Disponible en <http://economiydesarrollo.wordpress.com/2009/01/31/desarrollo-sostenible/>
- Pacahuala (2015). *Reducción de costos operativos en desarrollos mediante actualización de estándares de perforación y voladura, caso de la empresa especializada Mincotrail SRL*: Universidad Nacional del centro del Perú – Perú.
- Ucolkin (2017). *Contabilidad de costos y de gestión*. (2ºed.) Perú: Universidad del Pacífico.
- Vigo (2017). *Gastos operativos y su efecto en la situación económica-financiera de la empresa de Transportes público urbano Rebisa SAC*: Universidad César Vallejo, Trujillo – Perú.

## ANEXOS

### Anexo N° 01: Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS		HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	ESCALA DE MEDICIÓN
		General	Específicos							
GESTIÓN DE REDUCCIÓN DE COSTOS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL TOCACHE LTDA., SAN MARTÍN 2019.	¿De qué manera la reducción de costos y gastos incide en la rentabilidad de la Cooperativa agroindustrial Tochache Ltda., San Martín 2019?	Determinar la incidencia de la gestión de reducción de costos y gastos, en la rentabilidad de la Cooperativa agroindustrial Tochache Ltda., San Martín 2019.	O.1 Analizar el nivel de rentabilidad del periodo actual 2019 a través de indicadores financieros.	La gestión de reducción de costos y gastos incide positivamente en la rentabilidad de la Cooperativa agroindustrial Tochache Ltda; a través de políticas de supervisión y aprobación de costos, modificación de contrato de ventas y planificación para el control de servicios administrativos.	Gestión de reducción de costos y gastos	Conjunto de operaciones que se realizan para administrar un negocio o una empresa.	Costo	Costo de ventas	1	Nominal
			O.2 Analizar el costo de ventas para establecer políticas que permitan su reducción e impacto en la rentabilidad.				Gasto	Gasto de ventas	2	Nominal
			O.3 Establecer modificaciones en los contratos de ventas y medir el impacto de los gastos de ventas en la rentabilidad.				Gasto	Gasto administrativo	3	Nominal
			O.4 Desarrollar una planificación para el control de servicios independientes y establecer el impacto de los gastos administrativos en la rentabilidad.		Rentabilidad	Concepto que se atribuye a todo acto económico en la que se mueven bienes materiales, humanos y financieros con el propósito de llegar y obtener ciertos resultados. (Sánchez 2002)	Rentabilidad bruta	Utilidad Bruta / Ventas	4	Razón
			O.5 Realizar un análisis comparativo del impacto en la rentabilidad de la gestión propuesta con los costos y gastos.				Rentabilidad operativa	Utilidad Operativa / Ventas	5	Razón
			Rentabilidad neta				Utilidad Neta / Ventas	6	Razón	
			Rentabilidad del activo		Utilidad Neta / Activo		7	Razón		
			Rentabilidad del patrimonio		Utilidad Neta / Patrimonio		8	Razón		

## Anexo N° 02: Entrevista a Gerente General

### ENTREVISTA

*"La guía de entrevista se aplica al responsable de dirigir la empresa y toma de decisiones para poder tener información sobre los acontecimientos más importantes que generan los resultados de rentabilidad de la organización en el 2019"*

**Cargo:** Gerente General - Cooperativa Agroindustrial Tocache

**Fecha:** 02/03/2020

### GESTIÓN DE COSTOS Y GASTOS, Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

**1. ¿Está satisfecho con la rentabilidad actual de la organización?**

Definitivamente no, se ha estado revisando periódicamente pero más preocupados hemos estado realmente en el flujo de efectivo para poder producir, ya que hemos tenido desfases de pagos y gestión de producción que atender para poder cumplir con nuestros principales clientes, y pues si reviso y compara la rentabilidad actual con periodos anteriores, cualquier se daría cuenta de que los indicadores de rentabilidad notan una disminución de esta.

**2. ¿Enfocándose en los costos de la empresa, cree usted se necesita analizar algunas partidas?**

Sí, hay muchos contratos y precios que deberíamos renegociar, ya que esto no se ha hecho en los últimos 3 años, es más todas las renovaciones se realizaban a favor de los socios sin revisar el resultado de la cooperativa.

**3. ¿Considera adecuado el nivel de gasto de ventas actual de la empresa?**

Nó, teniendo en cuenta no solo que la rentabilidad ha disminuido, sino que los gasto de ventas se han incrementado periodo a periodo si hacemos un análisis simple.

**4. ¿Considera adecuado el nivel de gasto administrativo actual de la empresa?**

Tampoco, creo que si nos basamos en la necesidad de los asociados, estos han venido incrementando ciertos gastos con medidas y exigencias que la cooperativa no ha podido restablecer u ordenar políticas para poder tener un nivel de gasto operativo global que vaya al nivel de las ventas ejecutadas de manera mensual.

**5. ¿Considera pertinente una gestión de costos y gastos para mejorar la rentabilidad de la empresa?**

Por supuesto, no solo la gestión de costos y gastos; sino la gestión de revisión documentario, política de compra y presupuestos; pero definitivamente que la rentabilidad de la cooperativa tiene que poner alto a ciertos incrementos que perjudican no solo los resultados sino el saldo de efectivo.



## Anexo N° 03: Entrevista al Responsable de producción

### ENTREVISTA

*"La guía de entrevista se aplica al responsable de producción de la organización, con el fin de revisar qué puntos críticos se debe considerar en el análisis del resultado actual de la empresa"*

**Cargo:** Responsable de producción - Cooperativa Agroindustrial Tocache

**Fecha:** 02/03/2020

### GESTIÓN DE COSTOS Y GASTOS, Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

**1. ¿Está satisfecho con la rentabilidad actual de la organización?**

Bueno en los reportes financieros que nos envía la Gerencia general he podido visualizar que la rentabilidad de la cooperativa ha ido reduciéndose, sin embargo no se han establecido políticas o una comunicación de ciertos parámetros para mejorar el aspecto económico.

**2. ¿Enfocándose en los costos de la empresa, cree usted se necesita analizar algunas partidas?**

Sí, por nuestra parte de producción, siempre se analizan los costos y verifican los incrementos, lógicamente estos se justifican en reuniones de gerencia de las cuales los agentes de producción no participamos, solo velamos por el cumplimiento de la mercadería para nuestros clientes.

**3. ¿Dentro de la producción ejecutada actualmente, se revisan los costos incrementales?**

Sí se revisan, y se hace el aviso respectivo a la Gerencia general, que es a la que respondemos normalmente de estas partidas, sin embargo no se ha tomado decisión de recorte o evaluación.

**4. ¿Dentro de la producción ejecutada actualmente, se revisan los gastos incrementales?**

Los gastos básicamente se tienen contratos al respecto, por lo que la revisión lo hacen los mismos ejecutores, de repente deberíamos pedir al área de auditoría que se involucre un poco más, por que si he visto que muchos de los gastos han cambiado los contratos con incrementales, sin embargo entiendo que están justificados y es algo que nuestra área de producción no puede intervenir.

**5. ¿Considera pertinente una gestión de costos y gastos para mejorar la rentabilidad de la empresa?**

Sí, considero pertinente que se evalúe financieramente los costos y gastos, así como el por qué la rentabilidad de la cooperativa ha disminuido, y sobretodo que se tomen medidas para poder contrarrestar una posible pérdida si seguimos por el mismo camino, ya que esto afectará también el capital de trabajo, ya que a veces he tenido problemas de presupuesto para poder comprar y culminar contratos para ejecutar la producción de varios meses.

## Anexo N° 04: Guía para el análisis documental

### FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

**Objetivo:** Demostrar la incidencia de la gestión de costos y gastos en la rentabilidad de la Cooperativa Agroindustrial Tocache Ltda.

**Descripción del instrumento:** Se revisarán todos los detalles de las partidas contables del Estado de resultados con la finalidad de revisar la incidencia de la gestión de costos y gastos en la rentabilidad a través de indicadores financieros.

#### Criterio de análisis

- ✓ Revisión del resultado de la entrevista al Gerente general y responsable de producción.
- ✓ Análisis vertical al Estado de Resultados así como la interpretación de los indicadores financieros de rentabilidad.
- ✓ Análisis del detalle de costos, gasto de ventas y gasto administrativos de la empresa para revisión de posible reducción de las partidas con mayor incremental o participación.

#### Fuentes de información primaria utilizadas:

- ✓ Detalle del Estado de Resultados del periodo 2019.

## Anexo N° 05: Proceso de producción

### Cosecha



### Proceso de despulpado



### Fermentación de siete días en cajones



### Secado de las Almendras de cacao



### Almacenaje



### Traslado a Lima para la exportación en sacos de yute



**Anexo N° 06: Kardex Totalizado**

MECAT LTDA. Pag.: 1

kard\_tot.rep +E KARDEX TOTALIZADO -F

UC: 20114078469 Almacen: 101 Del 01/12/2018 al 31/12/2018

---

cod.	Guia	Entrada	Salida	Valoriza
128	E.TRANSFORMACION	11,660		30,592.05
117	E. POR SOBANTE	383,050		2,526.47
01	E.COMPRAS C.O LEY 29972	248,931,200		<u>1,652,218.21</u>
125	E. CAMBIO DE CODIGO	66,590,320 ✓		<u>437,889.36</u>
127	S.TRANSFORMACION		1,160,000	( 7,867.38)
150	S. VENTAS EXTRANJERO		190,310,000	( 1,005,192.20)
126	S. CAMBIO DE CODIGO		66,590,320	( <u>437,889.36</u> )
155	S-MERMA		7,967,530	( <u>53,112.29</u> ) (-)
163	S.MUESTRAS PARA LABORATORI		14,000	( 96.16)
151	S. VIA. NACIONAL		20,892	( 36,572.00)
<b>TOTALES</b>		<b>315,916,230</b>	<b>226,062,742</b>	<b>582,496.72</b>

RESUMEN DE MOVIMIENTO			
Stock Inicial	86,876,907 ✓		593,202.94 ✓
Total Ingresos	315,916,230 ✓		2,123,226.09 ✓
Total Salidas	(226,062,742) ✓		( 1,540,729.37) ✓
<b>Stock Act</b>	<b>176,730,395 ✓</b>		<b>1,175,699.66 ✓</b>



**Anexo N° 07: Resumen de guía por artículos**

CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	FRACCION	V.AFECTO	V.INAFFECTO	I.G.V.
TOTAL						
001001	CACAO CONVENCIONAL SECO GRADO I	1,160		0.00	7,867.38	0.0
	7,867.38					
001004	CACAO EN PASTA	5,900		0.00	8,909.00	0.0
	8,909.00					
001101	COBERTURA 50%	5		0.00	31.60	0.0
	31.60					
001603	CHOCOLATE BITTER 60 %	2,150		0.00	1,354.50	0.0
	1,354.50					
001610	CAFE TOSTADO	3,050		0.00	19,642.00	0.0
	19,642.00					
001611	POLVO DE CACAO 100GR	550		0.00	627.00	0.0
	627.00					
001998	CORAZON 88 GR X 5	5		0.00	27.95	0.0
	27.95					
TOTAL GENERAL:				0.00	38,459.43	0.0
	38,459.43					

**Anexo N° 08: Lista de Guías/Documents de referencia**

CAT LTDA		LISTADO DE GUIAS/DOC.REFERENCIA								Pag. 1	
RGUIDOC.REP		DEL 01/12/2018 AL 31/12/2018								21/01/2019 10:59:11	
DESCRIPCION DE GUIA	NRO GUIA	FECHA	REFERENCIAL	UND	CANTIDAD	FRACCION	V.AFECTO	V.INAFFECTO	I.G.V.	TOTAL	
028 E.TRANSFORMACH	0010000259	18/12/18	05 00		6,850	6800	0	0.00	14,200.00	0.00	14,200.00
028 E.TRANSFORMACH	0010000260	14/12/18	05 00		4,805	4800	0	0.00	16,360.45	0.00	16,360.45
027 S.TRANSFORMACH	0010000143	01/12/18	05 00010000001		80,000	80	0	0.00	564.32	0.00	564.32
027 S.TRANSFORMACH	0010000144	10/12/18	05 00010000001		80,000	80	0	0.00	561.43	0.00	561.43
027 S.TRANSFORMACH	0010000145	12/12/18	05 00010000001		120,000	120	0	0.00	842.14	0.00	842.14
027 S.TRANSFORMACH	0010000146	12/12/18	05 00010000001		200,000	200	0	0.00	1,403.57	0.00	1,403.57
027 S.TRANSFORMACH	0010000147	14/12/18	05 00010000001		200,000	200	0	0.00	1,319.14	0.00	1,319.14
027 S.TRANSFORMACH	0010000148	18/12/18	05 00010000001		80,000	80	0	0.00	516.79	0.00	516.79
027 S.TRANSFORMACH	0010000149	19/12/18	05 00010000001		80,000	80	0	0.00	532.76	0.00	532.76
027 S.TRANSFORMACH	0010000150	19/12/18	05 00010000001		200,000	200	0	0.00	1,331.89	0.00	1,331.89
027 S.TRANSFORMACH	0010000151	27/12/18	05 00010000001		120,000	120	0	0.00	795.33	0.00	795.33
028 E.TRANSFORMACH	0010000255	19/12/18	05 00010000017		5	5	0	0.00	31.60	0.00	31.60
NRO.DOCUMENTOS:		12			1,171,660			0.00	38,459.43	0.00	38,459.43

### Anexo 09: Detalle Guías/Artículos

DAT LTDA.		DETALLE GUIAS/ARTICULOS				Pag: 2	
ARTDEGU.REP		DEL 01/12/2018 AL 31/12/2018				21/01/2019 10:58:46	
CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	FRACCION	V.AFECTO	V.INAFECTO	I.G.V.	TOTAL
GUIA 028		N.GUIA 0010000255 TIPO: 05		N.REFERENCIA 00010000317			
		5		0.00	31.60	0.00	31.60
				FECHA: 19/12/18			
GUIA 028 E.TRANSFORMACION		N.GUIA 0010000259 TIPO: 05		N.REFERENCIA 00			
D/COMPRA:	GLOSA: PASTA DE CACAO			FECHA: 18/12/18			
001004 CACAO EN PASTA		4,300		0.00	6,493.00	0.00	6,493.00 1.51000
001603 CHOCOLATE BITTER 60 %		1,500		0.00	945.00	0.00	945.00 0.63000
001610 CAFE TOSTADO		1,050		0.00	6,762.00	0.00	6,762.00 6.44000
		6,850		0.00	14,200.00	0.00	14,200.00
GUIA 028 E.TRANSFORMACION		N.GUIA 0010000260 TIPO: 05		N.REFERENCIA 00			
D/COMPRA:	GLOSA: PASTA DE CACAO			FECHA: 14/12/18			
001004 CACAO EN PASTA		1,600		0.00	2,416.00	0.00	2,416.00 1.51000
001603 CHOCOLATE BITTER 60 %		650		0.00	409.50	0.00	409.50 0.63000
001610 CAFE TOSTADO		2,000		0.00	12,880.00	0.00	12,880.00 6.44000
001611 POLVO DE CACAO 100GR		550		0.00	627.00	0.00	627.00 1.14000
001998 CORAZON 88 GR X 5		5		0.00	27.95	0.00	27.95 5.59000
		4,805		0.00	16,360.45	0.00	16,360.45
TOTAL GENERAL:		12,820		0.00	38,459.43	0.00	38,459.43

### Anexo 10: Stocks de Artículos/Proveedor

DAT LTDA.		STOCKS DE ARTICULOS / PROVEEDOR				Pag: 9	
NSTM1P.rep		Almacen: 101 al				21/01/2019 05:38:31	
Periodo: Diciembre-2018		Stock Actual		Costos		Ventas	
Codigo	Descripcion	Entero	Frac.	Unit.	Total	Acumulado	Promedio
01004	CACAO EN PASTA	273	0	1.51	412.23	0.00	0.00
01105	CACAO EN BABA	2,243	600	6.38	14,325.19	0.00	0.00
01101	COBERTURA 50%	8	0	6.32	50.56	0.00	0.00
01601	CHOCOLATE BITTER 70%	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00
01602	CHOCOLATE CON LECHE 50%	113	0	0.80	90.40	0.00	0.00
01603	CHOCOLATE BITTER 60 %	15	0	0.63	9.45	0.00	0.00
01607	MONEDAS DE CHOCOLATE	41	0	0.55	22.55	0.00	0.00
01608	CHOCOTEJAS	420	0	0.26	107.86	0.00	0.00
01609	NIB DE CACAO 150 GM	16	0	0.64	10.24	0.00	0.00
01610	CAFE TOSTADO	68	0	6.44	437.92	0.00	0.00
01611	POLVO DE CACAO 100GR	81	0	1.14	92.34	0.00	0.00
01997	ROSA EN CAJA	5	0	5.18	25.90	0.00	0.00
01998	CORAZON 88 GR X 5	3	0	5.59	16.77	0.00	0.00
01999	CORAZON 132 GR X 1	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00
04001	MADERA BOLAINA	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00
Items: 1		0	0	0.00	0.00	0.00	0.00





**Anexo 13: Factura por combustible**

**ECO S.A.C**  
Donde Fieat, Jr. FREDI ALINGA COBA-9-TOCACHE  
TOCACHE, TOCACHE, SAN MARTIN  
Rural: ECO S.A.C - JR. JORGE CHAVEZ NRO 280

R.U.C. N° 20494106893  
**FACTURA ELECTRÓNICA**  
F020 N° 00003534

Fecha de emisión: TOCACHE, 30 de Abril de 2020

Cliente: COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL TOCACHE LTDA  
Dirección: ESQ AV. BELLAUNDE NRO. S/N - TOCACHE - SAN MARTIN R.U.C.: 20114076489

Fecha de Emisión: 30/04/2020 Fecha de Vencimiento: 30/04/2020 Orden de Compra: Número de Pedido: SCOP: Origen:  
Nro de Guía de Remisión Remitente: Hora de Emisión: Documento de Pago:

Código	Cantidad	UM	Descripción	Valor Unitario	Descuentos	Sub Total
05	56,000	OLL	D2-SEL 85 E-50 LV	13,0000		728.00

Soles: SETECIENTOS VEINTIOCHO Y OCHO SOLES

Sub Total	SV	728.00
Operación Gravada:	SV	0.00
Operación Exonerada:	SV	728.00
Operación Gravada:	SV	0.00
Operación Exonerada:	SV	0.00
I.G.V. 18%	SV	0.00
Redondeo	SV	0.00
<b>IMPORTE TOTAL</b>	SV	<b>728.00</b>

Información Adicional

1 PLACA:	APB-234
2 TURNO:	1
3 LADO:	IZQUIERDA
4 ATENDIDO POR:	Caridad
5 CONDICION DE PAGO:	
6 ODOMETRO:	
7 TARJETA DE CREDITO:	
8 LICITACION:	

OBSERVACION: BENS TRANSFERIDOS EN LA AMAZONIA REGION SELVA PARA SER CONSIDERADOS EN LA MISMA

Procesamiento interno de FACTURA ELECTRÓNICA, emitida en conformidad con el  
Aprobación mediante Resolución N° 024-2004-00470-03/2007  
Código único de su documento es: www.zenit.com.pe

**Anexo 14: Factura por mantenimiento de vehículos**

**Repuestos "LUNA"**  
DE: LUNA VIDAL CESAR  
Jr. Frey Alaga N° 1312  
SAN MARTIN, TOCACHE / TOCACHE

Tel: 042-802114 E-mail: luna.vidal@hotmial.com Cel: 981331128  
Venta de Repuestos Automotrices: Rodajes, Papeles de Freno, Amortiguadores,  
Servicio de Ventilación, Muebles, Retenes, Filtros, Lubricantes, Baterías y Otros.  
PERNERIA EN GENERAL.

R.U.C. N° 10009618118  
**FACTURA**  
001- N° 0014220

Tocache: 04 de ABRIL del 2019  
Señores: COOPERATIVO AGROINDUSTRIAL TOCACHE LTDA  
Dirección: AV. ESA BELLAUNDE Y RICARDO VILLA S/N RUC N° 20114076469

UNIDAD DE MEDIDA	CANT.	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
	026h	Acete 15w40 torata	75.00	150.00
	01	Filtro acete		44.00
	01	Filtro polido		78.00
	3/4	Acete corona 85w140	17.00	51.00
	01	Juego de Savas amortiguadores		25.00
		COMUNETA: 515-871		

SON: Trecentos cuarenta y ocho con 00/100 Soles

CANCELADO  
04, 04, 19  
D. LUNA VIDAL CESAR

PERU: 180202 ESTADISTICO  
R.U.C. 1000978220  
Imprenta UNIVERSAL Tocache  
SERIE 001 DEL 0013051 AL 0514850  
P.I. 11-12-2018 AUT. 0873077183

GUÍA DE REMISIÓN N°

SUB TOTAL S/ 348.00  
I.G.V. % - 0 -  
TOTAL S/ 348.00

ADQUIRENTE O USUARIO

**Anexo 15: Foto de viaje a Italia para cierre de exportación de mercadería**



RUC 20812483867  
Factura electrónica  
N° 0001-844

**AIR EUROPA LINEAS AEREAS S.A. SUCURSAL DEL PERU**  
 Avenida Coronel  
 Calle: AV. ALFREDO BENAVIDES NRO. 011  
 Distrito: MIRAFLORES  
 Provincia: LIMA Departamento: Lima País: Perú Localidad:

**Cliente**  
 COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL TOCACHE LTDA  
 RUC: 20114078489  
 Calle: ESO AV. BELLAURDE NRO. 804 (CON RICARDO PALMA)  
 Distrito: TOCACHE  
 Provincia: TOCACHE Departamento: Tocache País: Perú Localidad: TOCACHE

**Detenciones**  
 Porcentaje: 10.00 % Base: 252.00 Código Único: 007 N° emisión: 000000188

N°	Código del producto	Unidad de medida	Cantidad	Descripción	Valor unitario	Monto desc.	Precio unitario	Precio unitario con descuento	Valor venta
1	EA		1.00	FOR EMISION TKT 885-2400193340 / 885-2400193341 / 885-2400193342	2,708.00	0.00	2,708.00	0.00	2,708.00
					Impuesto IGV - Devuelto - Operación exenta		Total impuesto		487.00
<b>Importes totales</b>							Total IGV		487.00
<b>Importes totales</b>							Total operaciones gravadas		2,708.00
							Total otros cargos		250.00
							Importe total		3,205.00

TRES MIL CIENTO CINCUENTA Y CINCO DOLARES 03100

## Anexo 15: Contrato Compra Venta con Empresa Italiana ICAM S.p.A



**CONTRATO DE COMPRA-VENTA Nº 01/2019 CACAO CONVENCIONAL-FLO**  
**COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL TOCACHE LTDA. & ICAM S.p.A.**


<b>Fecha</b>	: 14 de diciembre de 2018
<b>Comprador</b>	: ICAM S.p.A. Via Caino Plinio 5/7, 22030 Orsenigo CO – Italia Telef. +039 031 634 6101 FLO ID 1449
<b>Vendedor</b>	: Cooperativa Agroindustrial Tocache Ltda. Esq. Av. Belaunde con Av. Ricardo Palma S/N Tocache – San Martín – Perú Telef. +51 142 781427 FLO ID 18589
<b>Descripción del producto</b>	: Cacao en grano convencional FLO, Grado I, origen Perú.
<b>Cantidad Total</b>	: 600 Tm
<b>TM/Contenedor</b>	: 25 Tm
<b>Fechas de Embarques</b>	: De febrero a diciembre de 2019, por definir de acuerdo a un Cronograma presentado por CAT Tocache, que será parte integrante del presente contrato.


*Buy*



**ICAM S.p.A.** | **SEDE LEGALE** Via Pizzardi, 51 – 20089 Lecce (LC) – Italy – Tel. +39 0343 2903 – Casella Postale 290  
Capitale Sociale i.e. C 12.932.500,00 – 0.1 di Lecce s. 00005000300 – REA LC 58425 – C.F. – P.I. 00205980308

**STABILIMENTO E UFFICIO AMMINISTRATIVO** Via Caino Plinio, 5/7 – 22030 Orsenigo (CO) – Italy – Tel. +39 031 6346101 – Fax +39 031 634 6427  
info@icamcooperativa.it – www.icamcooperativa.it

	
<b>Embarque</b>	: Navieras serán definidas por ICAM S.p.A.
<b>Sacos/Contenedor</b>	: 391 sacos de polipropileno de 64 Kg netos por contenedor de 1x40'.
<b>Calidad</b>	: Granos bien fermentados, mínimo 80% Granos mohosos, máximo 3% Otros defectos, máximo 2% Humedad, máximo 7.5% Libre de impurezas, insectos y hongos. Olor y sabor característicos.
<b>Precio</b>	: Igual a la cotización de Bolsa de New York, más US\$ 200/Tm FLO, al cierre de bolsa de la fecha en que se solicite la fijación de precio.  Posición Mayo, hasta, pero no más allá, al 31/03 Posición Julio, hasta, pero no más allá, al 31/05 Posición Septiembre, hasta, pero no más allá, al 31/07 Posición Diciembre, hasta, pero no más allá, al 31/10 Posición Marzo, hasta, pero no más allá, al 31/01/2020  Precio mínimo: US\$ 2,000/Tm + prima FLO US\$ 200/Tm.
<b>Condiciones</b>	: FOB Callao(Perú), peso neto.
<b>Términos de pago</b>	: 100% contra recepción en las oficinas de ICAM S.p.A. en Italia del juego completo de los documentos originales de embarque, limpios y sin discrepancias.
<b>Condiciones y Arbitrajes</b>	: De acuerdo a las condiciones F.C.C. (Federación del comercio



Attestato con sistema standard certificato  
di conformità al regolamento UE 853/2004

**ICAM S.p.A.** | SEDE LEGALE Via Pissardi, 58 - 20080 Cinisello (CC) - Italy - Tel. +39 0342 2001 - Casella Postale 290  
Capitale Sociale Lit. € 12.832.300,00 - R.I di Cinisello n. 0205080130 - REA LC 58425 - C.F. - P.I. 02050840130

**STABILIMENTO E LEGHO AMMINISTRATIVO** | Via Carlo Pirelli, 5/7 - 20080 Cinisello (CC) - Italy - Tel. +39 0342 6246100 - Fax +39 0342 636 0427  
info@icamcosciolato.it - www.icamcosciolato.it



del Cacao) en vigor a la fecha de este contrato de compra-venta.

**Documentos requeridos** : Factura comercial,  
Conocimiento de Embarque (B/L),  
Certificado Fitosanitario,  
Certificado de Origen,  
Certificado de Control de Calidad.

**Otras Condiciones** : Ninguna

---

ICAM S.p.A.  
Angelo Agostoni  
Presidente




---

Cooperativa Agroindustrial Tocache Ltda.  
Ytalo Espejo  
Gerente General

El texto con el mismo contenido se publica en el sitio web de la cooperativa agroindustrial Tocache Ltda.



ICAM S.p.A.

SEDE LEGALE Via Pizzardi, 53 - 20090 Lecco (LC) - Italy - Tel. +39 0342 2001 - Casella Postale 290  
Capitale Sociale i.a. € 12.932.500,00 - R.I. di Lecco n. 06006800380 - REA LC 08425 - C.F. - P.I. 02205080380

STABILIMENTO E UFFICIO AMMINISTRATIVO Via Carlo Piazzi, 5/7 - 20030 Orsenigo (CO) - Italy - Tel. +39 031 6248103 - Fax +39 031 634 6427  
info@icamdoccolotto.it - www.icamdoccolotto.it