Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela Profesional de Economía

Control de gestión en el Grupo Cavassa SAC

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Economista

AUTOR

Yordi Samuel FERNANDEZ ZARAGOZA

ASESOR

Mg. Carlos Manuel RECUAY CÓNDOR

Lima, Perú

2022



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Fernandez, Y. (2022). *Control de gestión en el Grupo Cavassa SAC*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Economía]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Yordi Samuel Fernandez Zaragoza.
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	73043481
URL de ORCID	----------
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Carlos Manuel Recuay Condor
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	09365798
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-8237-0595
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Pablo Hermenegildo Rivas Santos
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07090743
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Jose Antonio Franco Iparraguirre
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	09377988
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.1.5.2. Gestión y Economía de Empresa

Grupo de investigación	No Aplica
Agencia de financiamiento	Sin Financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Ate Latitud: -12.062814 Longitud: -76.99504
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2022
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04

ACTA DE SUSTENTACIÓN (VIRTUAL) DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA

Reunidos en la Plataforma Virtual Google Meet el día miércoles 07 de setiembre de 2022 a las **6:30** pm, ante el Jurado presidido por el catedrático **Mg. PABLO HERMENEGILDO RIVAS SANTOS** e integrado por los catedráticos: **Mg. JOSÉ ANTONIO FRANCO IPARRAGUIRRE y Mg. CARLOS MANUEL RECUAY CÓNDOR.**

Se presenta el Bachiller **YORDI SAMUEL FERNANDEZ ZARAGOZA** para realizar la defensa de su Trabajo de Suficiencia Profesional "**CONTROL DE GESTIÓN EN EL GRUPO CAVASSA SAC"** presentada para la obtención del Título Profesional de Economista.

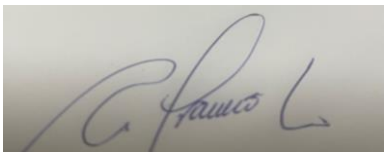
De acuerdo a las normas vigentes el Bachiller después de finalizada la exposición absolvió las preguntas planteadas por los miembros del jurado. Concluida esta fase se suspendió el Acto Virtual, a fin de que los señores catedráticos en votación secreta procedieran a la calificación correspondiente.

Acto seguido el presidente del Jurado informó que el graduando ha sido APROBADO por UNANIMIDAD con el calificativo de 14 (CATORCE).
(Números y letras)

Para dar fe del acto, suscriben la presente acta el Presidente, los Miembros del Jurado y el Vicedecano Académico de la Facultad de Ciencias Económicas, a los 07 días del mes de Setiembre de 2022.

P R S

Mg. PABLO HERMENEGILDO RIVAS SANTOS
Presidente



Mg. JOSE ANTONIO FRANCO IPARRAGUIRRE
Miembro



Mg. CARLOS MANUEL RECUAY CÓNDOR
Asesor



Mg. MIGUEL HILDEBRANDO PISFIL CAPUÑAY
Vicedecano Académico

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo Dr. Carlos Manuel Recuay Cóndor en mi condición de asesor acreditado con la Resolución Decanal N° Resolución Decanal N°000902-2022-D-FCE/UNMSM de la tesis/monografía/informe de investigación/trabajo académico, cuyo título es “CONTROL DE GESTIÓN EN EL GRUPO CAVASSA SAC”, presentado por el bachiller/magíster/egresado/licenciado/estudiante YORDI SAMUEL FERNANDEZ ZARAGOZA para optar el Título Profesional de Economista. CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y deSimilitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según larevisión, análisis y evaluación mediante el software de similitud textual, el documentoevaluado cuenta con el porcentaje de 16% de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientesy para su **publicación en el repositorio institucional.**

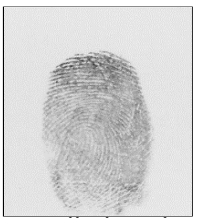
Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del grado/ título/ especialidad correspondiente.



Firma del Asesor _____

DNI: 09365798

Dr. Carlos Manuel Recuay Cóndor



Huelladigital

INDICE

INDICE 1
INTRODUCCION 3
I. DEFINICIONES IMPORTANTES 4
1.1. Control 4
1.2. Controller 5
1.3. Empresa y su entorno 6
1.4. Definición de Presupuestos 8
1.5. Funciones del presupuesto 9
1.6. Importancia de los presupuestos 9
1.7. Clasificación del presupuesto 10
A. Según su flexibilidad 10
B. Según el período de tiempo 10
C. Según el campo de aplicación en la empresa 11
D. Según el sector de la economía 11
E. Por su contenido 12
F. Por su valuación 12
G. Por sus fines 13
1.8. Transporte de carga pesada 14
A. Historia del transporte de carga 14
B. Características del transporte de carga 15
C. Ventajas del transporte de carga 15
D. Desventajas del transporte de carga 16
II. RESEÑA DE LA EMPRESA 16
2.1. Descripción de la empresa 16
2.2. Tipo de actividad 17
2.3. Clientes 17
2.4. Organigrama de Grupo Cavassa 17
2.5. Tipos de cámara según mercancía a transportar 18
III. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE DEL ÁREA DE CONTROL Y GESTIÓN 20
3.1. Descripción del área Realizada 20
3.2. Diagrama de flujos 21
3.3. Funciones de Mayor importancia 26
A. Evaluación de rentabilidad diaria de la empresa 27
B. Cotización de los servicios a realizar 29

C. Costeo diario de los servicios particulares 33
3.4. Análisis y diagnóstico de las actividades desempañadas. 36
A. Planteamiento del problema: descripción general. 36
B. Diagnóstico del problema: Identificar relaciones de causa efecto 36
C. Recomendaciones de mejora de las actividades desempeñadas 38
IV. BIBLIOGRAFIA 39
ANEXOS: 40

INTRODUCCION

La primera parte del informe se define algunos conceptos que nos ayudaran a entender el área de control de gestión como tal, se habla de control y sus definiciones con diversos autores, de controller y la función crucial que desempeña. También se detallará los conceptos de empresa, para poder entender el manejo de una empresa privada. Se definirá lo que es presupuesto sus funciones, importancias y clasificación para poder tener un punto de referencias para poder realizar los costeos, que es la función de mayor importancia que realizo.

La segunda parte se describirá a la empresa Cavassa SA de manera mas precisa, también se detallará el tipo de actividad que realiza y los clientes que se maneja de manera recurrente, para entender ello, los clientes más importantes son aquellos que transportar mercancías con refrigeración que es el tipo de cámara mas importante. Es por ello que es crucial describir el tipo de cámara que se tiene en la empresa. También es importante mencionar el organigrama para tener un plano mas amplio del manejo de la empresa y la ubicación y la interrelación que el área de control de gestión presenta.

En la tercera parte se hablará con todos los detalles que amerita sobre la función que desempeño, es por ello que catalogue tres importantes funciones que son la evaluación de rentabilidad de la empresa, cotización de los servicios a realizar y el costeo diario de los servicios a realizar.

Por último, se hará un diagnostico de las actividades que desempeño. Donde se planteare el problema, seguidamente se hará un diagnóstico y finalmente en base a la experiencia y estudios complementarios que se ha tenido se harán recomendaciones de las actividades que desempeño.

Para tener claro los conceptos a usar en el informe de trabajo de suficiencia profesional y detallar así un punto de partida en el capítulo inicial.

I. DEFINICIONES IMPORTANTES

1.1. Control

Considerando una postura moderna de lo que el concepto de control en las actividades empresariales y publicas se refiere, concuerdo con Benjamín Riquelme* al mencionar que “El control no debe verse solo como una actividad ligada a lo financiero ni como una revisión de lo ya hecho. En un sentido más amplio, es un proceso continuo que involucra a toda la organización, con el objetivo de mejorar la eficiencia de los procedimientos y optimizar el uso de los recursos.”1

Así considerando dos posturas una más restringida, entendiendo al control como el análisis a poseriori y de términos monetarios. Según esta definición el control se realiza aisladamente del contexto personal, cultural y el entorno de la empresa.

Desde una perspectiva más amplia, el control se lleva a cabo a través de varios mecanismos que no solo evalúan el resultado final, sino que también se enfocan en guiar e influir para que tanto las acciones individuales como las de la organización estén alineadas con el logro de los objetivos.2

1.Benjamín Riquelme Oyarzun. (2010). Del control a Control de gestión. Chile. Revista de Marina. Vol. 127 No. 914

2.Amat, Joan. (2000). El Control de Gestión: Una Perspectiva de Dirección. España. Ediciones Gestión

En este enfoque, el control no está exclusivamente en manos de la dirección, sino que también involucra a todos los miembros de la organización. Además, se destaca que no se realiza solo después de los hechos, sino de manera continua a lo largo de toda la organización, abarcando diversas áreas. Este control debe adaptarse tanto a la cultura empresarial como a las características de las personas que la conforman. Es importante que este proceso de control sea más flexible, sin centrarse únicamente en los resultados, y se vea como un mecanismo de supervisión constante.

1.2. Controller

La definición de "controller" no es adecuada para describir las funciones que desempeña en el área de control de gestión, ya que la principal diferencia es que el analista de control no toma decisiones. El Controller realiza tareas similares a las de la Dirección, pero de manera más específica, enfocándose en la información y su contexto. En resumen, su tarea principal es planificar y controlar todos los aspectos relacionados con la obtención, procesamiento y distribución de la información, tanto interna como externa, que los responsables de cada departamento necesitan para gestionar su área. Por lo tanto, el término que mejor describe las funciones fundamentales del Controller es el de "director de Información".

Dentro de todas sus funciones y responsabilidades, el Controller debe centrarse en la supervisión global del Control de Gestión. Es la persona indicada para garantizar que estas funciones se realicen correctamente, utilizando los recursos y herramientas adecuados para ello.

El Controller no solo se encarga de tomar decisiones, sino también de distribuir la información que circula dentro de la empresa y evaluar las acciones que se están llevando a cabo en general. Su papel se enfoca en brindar apoyo de manera continua a todos los niveles de responsabilidad, especialmente a la Dirección General.

En la empresa Cavassa SAC la persona que asume este puesto es el gerente de finanzas. Que es el jefe directo y jefe del área de Control de Gestión.

1.3. Empresa y su entorno

Para poder conocer el Grupo Cavassa SA se presenta a continuación la definición y características que presenta una empresa privada. La empresa privada es vista como una organización que gestiona recursos productivos y tiene la autonomía para crear y ejecutar planes económicos orientados a la producción de bienes y servicios (Sáez Torrecilla, 1995), es un elemento fundamental en cualquier economía. Por esta razón, es crucial asegurar una gestión adecuada que le permita alcanzar sus objetivos y posicionarse de manera efectiva en el entorno en el que lleva a cabo sus actividades.

La empresa, como actor principal en la actividad económica, es una entidad con objetivos que debe cumplir y está integrada en un mercado. Para lograrlo, cuenta con recursos materiales, humanos y financieros, los cuales deben ser gestionados de manera eficaz y eficiente, a través de una estructura organizativa apropiada.

La empresa es un sistema abierto formado por varios elementos interconectados que trabajan juntos para alcanzar un objetivo común. Este objetivo varía según el sistema socioeconómico en el que opera la empresa y las metas de sus miembros y líderes. Además, la empresa mantiene una interacción constante con el entorno social, que forma parte de su contexto empresarial.

Según Perelló Cabrera (1998), los elementos a considerar en la interrelación entre la empresa y su entorno hacen referencia a los factores clave que influyen en la estrategia y el desempeño de la organización. Estos factores estratégicos incluyen aspectos del entorno externo, como:

1. **Factores económicos:** Tasas de crecimiento, inflación, poder adquisitivo y condiciones del mercado.
2. **Factores sociales:** Cambios en las preferencias de los consumidores, tendencias culturales y demográficas.
3. **Factores políticos y legales:** Regulaciones, políticas gubernamentales y estabilidad política.

4. **Factores tecnológicos:** Innovaciones y avances que puedan afectar los procesos o productos de la empresa.
5. **Factores competitivos:** Acciones de los competidores, su posición en el mercado y la intensidad de la competencia.
6. **Factores ambientales:** Condiciones naturales, sostenibilidad y normativa relacionada con el medio ambiente.

Estos elementos son esenciales porque afectan la capacidad de la empresa para adaptarse, innovar y alcanzar sus objetivos en un entorno dinámico y competitivo

Según este autor, la empresa puede entenderse como la estructura organizativa y la representación de la estrategia de marketing que implementa, desempeñando un papel crucial dentro del sistema socioeconómico. Su naturaleza no se limita a ser una entidad técnico-económica; también es una unidad socio-política que requiere una organización eficiente para interactuar y operar eficazmente en su entorno

1.4. Definición de Presupuestos

Según el autor Rosenberg, en su diccionario de Administración y Finanzas, un presupuesto se define como un resumen organizado que presenta de forma sistemática los gastos planeados y las estimaciones de ingresos necesarios para cubrir dichos gastos.3

James Stoner define el presupuesto como una declaración formal y cuantitativa que detalla los recursos asignados para llevar a cabo actividades planificadas dentro de un periodo de tiempo específico.4

A partir de los conceptos mencionados, el presupuesto puede definirse como un instrumento de gestión administrativa y financiera que presenta de manera cuantitativa los ingresos y gastos de una organización, con el objetivo de facilitar la ejecución de las actividades planificadas durante un periodo determinado.

3. Rosenber, Jerry M. (2000). Diccionario de Administración y Finanzas. España. Editorial Océano.

4. Stoner James. (1996). A. Administración. México. 6a. edición. Editorial Prentice Hall. Pág.625

1.5. Funciones del presupuesto

El adecuado funcionamiento de los presupuestos depende en gran medida de la gestión de la dirección empresarial. Los líderes de las organizaciones, sin importar el sector al que pertenezcan, esperan que el presupuesto ofrezca los siguientes beneficios:

- Actuar como una herramienta de análisis precisa y oportuna.
- Facilitar la proyección del desempeño futuro.
- Servir como base para una asignación eficiente de recursos.

El correcto desempeño de los presupuestos está estrechamente ligado a la gestión efectiva de la dirección de la empresa. Los responsables de las organizaciones, sin importar su sector, buscan que el presupuesto ofrezca las siguientes ventajas:

- Funcionar como una herramienta analítica confiable y oportuna.
- Permitir la proyección del rendimiento futuro.
- Actuar como una base sólida para la distribución de recursos.

1.6. Importancia de los presupuestos

Las empresas operan en un entorno económico caracterizado por la incertidumbre. Para mitigar sus efectos, es fundamental emplear herramientas que permitan analizar las influencias de diversos factores que impactan a las organizaciones. Entre las herramientas modernas de control, destacan los presupuestos, los cuales están estrechamente vinculados a áreas administrativas, contables y financieras. La relevancia de los presupuestos radica en que facilitan la planificación de las actividades empresariales, ya que una menor incertidumbre sobre el futuro reduce los riesgos a enfrentar.5

5.González, Cristóbal del Río. (1998). Presupuesto tradicional, áreas y niveles de responsabilidad, programas y actividades, base cero, ejercicios prácticos. México. Tercera edición. Ediciones contables, administrativas y fiscales S.A. de C.V. (ECAFSA). Pág. I-13.

1.7. CLASIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO

A. SEGÚN SU FLEXIBILIDAD

A.1 Rigidos, Estaticos, Fijos O Asignados

Los presupuestos rígidos, estáticos, fijos o asignados se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes frente a cambios en las circunstancias. No tienen en cuenta factores externos como los cambios económicos, políticos o culturales. Este tipo de presupuestos era comúnmente utilizado en el sector público en épocas anteriores.

A.2 Flexibles O Variables

Los presupuestos flexibles o variables se crean para diferentes niveles de actividad y pueden ajustarse a las condiciones cambiantes del entorno. Reflejan los ingresos, costos y gastos de acuerdo con el tamaño de las operaciones, ya sean de producción o comerciales. Son especialmente útiles en la planificación de costos, gastos indirectos de fabricación, así como en los gastos administrativos y de ventas.

B. SEGÚN EL PERÍODO DE TIEMPO

B.1 A Corto Plazo

Los presupuestos a corto plazo son aquellos que se elaboran para planificar las actividades de la organización durante un ciclo operativo de un año.

B.2 A Largo Plazo

Los presupuestos a largo plazo son aquellos que se utilizan para planes de desarrollo a futuro, generalmente adoptados por gobiernos y grandes empresas. Estas empresas recurren a este tipo de presupuestos cuando llevan a cabo

proyectos de inversión, como la actualización tecnológica, la expansión de su capacidad de producción y la ampliación de sus mercado.

C. SEGÚN EL CAMPO DE APLICACIÓN EN LA EMPRESA

C.1 De Operación O Económicos

Los presupuestos de operación o económicos se enfocan en la planificación detallada de las actividades que se llevarán a cabo en el próximo periodo. Su contenido se resume en un estado proyectado de ganancias y pérdidas. Estos presupuestos incluyen aspectos como:

- Ventas
- Producción
- Compras
- Consumo de materiales
- Mano de obra
- Gastos operativos

C.2 Financieros

Los presupuestos financieros incluyen los elementos que afectan el balance general de la empresa. Es importante destacar los presupuestos relacionados con el flujo de caja y el de capital, también denominado presupuesto de inversión.

D. SEGÚN EL SECTOR DE LA ECONOMÍA

D.1 Presupuestos Del Sector Público

Los presupuestos del sector público incluyen los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y metas del gobierno. Son una herramienta clave para controlar el gasto público y en ellos se consideran diversas opciones para la asignación de recursos tanto para gastos operativos como para inversiones.

D.2 Presupuestos Del Sector Privado

Los presupuestos del sector privado, también conocidos como presupuestos empresariales, son utilizados por las empresas privadas para planificar todas sus actividades y operaciones.6

E. POR SU CONTENIDO

E.1 Principales

Los presupuestos principales son aquellos que agrupan los presupuestos específicos de cada departamento o área de una empresa.

E.2 Auxiliares

Los presupuestos auxiliares desglosan las actividades y operaciones de los diferentes departamentos o áreas dentro de una organización.

F. POR SU VALUACIÓN

F.1 Estimados

Los presupuestos estimados se fundamentan en experiencias pasadas y se utilizan para prever lo que probablemente ocurra en el futuro.

F.2 Estándar

Los presupuestos estándar se diseñan para minimizar errores, y sus cifras reflejan los resultados esperados o deseados.

6.Burbano Ruiz Jorge. (2022). Presupuestos Enfoque moderno de planeación y control de recursos. Colombia. Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill. Pág. 19

G. POR SUS FINES

G.1 De Promoción

Los presupuestos de promoción son planes financieros que calculan tanto los ingresos como los egresos previstos.

G.2 De Aplicación

Los presupuestos de aplicación se crean con el fin de determinar los ingresos necesarios y, si es necesario, solicitar líneas de crédito para realizar previsiones sobre la distribución de recursos

G.3 Por Programas

Los presupuestos por programas son empleados por el gobierno para mostrar cómo se asignará el gasto en función de un objetivo o acción específica que se desea llevar a cabo..7 En cualquier organización, los presupuestos se planifican primero y luego se elaboran. Pueden estar vinculados a tareas específicas o ser desglosados por departamentos, y deben ser revisados y aprobados de manera final.

7.Cárdenas y Nápoles, Raúl. (2022). Presupuestos Teoría y Práctica. México. 1° edición editorial Mc. Graw Hill.

1.8. Transporte de carga pesada

Para poder tener una visión mas amplia de la empresa y el rubro que se dedica en el cual realice mis labores, definiremos lo que es carga pesada. El transporte de carga es el tipo de transporte dedicado a trasladar productos y mercancías, que pueden ser refrigeradas, congeladas o secas, desde un lugar de origen hasta un destino, asegurando que lleguen en buen estado y dentro de un tiempo determinado previamente establecido.

Generalmente se trata de grandes cargamentos de materiales pesados, valiosos o voluminosos, cuyo traslado amerita condiciones especiales. En ello se distingue del transporte de pasajeros.

El transporte de carga es una de las actividades más comunes en la economía global actual, utilizando vehículos terrestres, aéreos y acuáticos, en modalidades simples o combinadas (multimodales). Este tipo de transporte ocurre tanto en la dirección proveedor-cliente como en la de cliente-proveedor. Existen cuatro modos principales de transporte de carga pesada: marítimo, por carretera, ferroviario y aéreo. La empresa Cavassa SAC solo se dedica al transporte de carga por carretera también llamado transporte terrestre.

A. Historia del transporte de carga

El transporte de carga o mercancías ha existido desde los comienzos de las civilizaciones. El intercambio de bienes entre naciones, incluso aquellas muy distantes entre sí, es tan antiguo como la propia humanidad. En sus primeros tiempos, este transporte se realizaba utilizando animales de carga, como burros, camellos u otros, que llevaban las mercancías sobre sus lomos..8

La principal desventaja del transporte «a sangre» era que solo permitía transportar pequeñas cantidades de mercancía a la vez, lo que requería formar largas filas de animales. Sin embargo, en el siglo XVIII, la Revolución Industrial introdujo nuevas formas de transporte, como la máquina de vapor, que facilitó este tipo de intercambio y mejoró su eficiencia.

8. Autor: Equipo editorial. (18 agosto de 2022) "Transporte de carga". Etecé De: Argentina. Para: Concepto Disponible en: https://concepto.de/transporte-de-carga/.

La máquina de vapor jugó un papel crucial en dos de las invenciones más transformadoras en el ámbito del transporte: el ferrocarril y el barco a vapor, que redujeron considerablemente las distancias tanto dentro de los países como entre ellos. Esto dio inicio a una amplia variedad de servicios comerciales de transporte internacional.

B. Características del transporte de carga

El transporte de carga se diferencia de otros tipos de transporte, como el de pasajeros, porque se encarga de trasladar mercancías, que suelen ser de gran volumen o cantidad. Además, se clasifica según el tipo de carga, como refrigerada, congelada o seca.

Por esta razón, el transporte de carga necesita de espacios amplios, como contenedores o bodegas, en lugar de instalaciones cómodas o estéticamente diseñadas, como ocurre en el transporte de pasajeros. Así, se transportan productos como materias primas, vehículos, herramientas, piezas de maquinaria, productos químicos e incluso alimentos, este es uno de los productos que más transporta el grupo Cavassa SAC.

C. Ventajas del transporte de carga

Las ventajas del transporte de carga radican en su habilidad para mover grandes cantidades de mercancías a lo largo de largas distancias, ofreciendo un servicio más eficiente, económico y directo que el uso de pequeños vehículos en múltiples viajes.

Los vehículos de carga no solo tienen una gran capacidad de almacenamiento, sino también una mayor autonomía de combustible, lo que les permite realizar viajes largos sin necesidad de repostar con frecuencia.

D. Desventajas del transporte de carga

Aunque el transporte de carga es ideal para mover mercancías, no es adecuado para transportar personas, pocos bienes u otros tipos de carga.

Esto se debe a que sus instalaciones no son cómodas y, debido a su gran tamaño, no son rentables para enviar pequeñas cantidades de productos. Además, los vehículos de carga suelen ser grandes, difíciles de maniobrar y generan contaminación, lo que requiere reparaciones y mantenimientos frecuentes.

II. RESEÑA DE LA EMPRESA

2.1. Descripción de la empresa

GRUPO CAVASSA SA es una empresa con más de 11 años en el mercado nacional, especializada en ofrecer soluciones innovadoras y efectivas para operaciones logísticas y transporte de carga. Su ámbito de acción abarca tanto el nivel local como nacional, integrando recursos humanos, tecnológicos, financieros, de infraestructura y equipamiento. Su enfoque está en transportar, almacenar y distribuir una amplia variedad de mercancías, tanto refrigeradas como secas, a los destinos donde la demanda del mercado lo requiere, cumpliendo con los tiempos y condiciones establecidos.

Cuya misión es ser una empresa logística líder, desarrollando nuestros recursos humanos y técnicos para alcanzar un alto estándar de calidad y seguridad en los servicios que brindamos.

Cuya visión Ser una empresa logística líder, desarrollando nuestros recursos humanos y técnicos para alcanzar un alto estándar de calidad y seguridad en los servicios que brindamos.

2.2. Tipo de actividad

La empresa ofrece el traslado de carga seca, fresca y refrigerada, con monitoreo continuo de la temperatura en tiempo real, realizando ajustes cada 2 horas según los datos históricos. A su vez se

especializa en el transporte internacional y en el manejo de carga ancha.

2.3. Clientes

A Continuación, se detalla los principales clientes, de los cuales en su mayoría se dedica a la distribución de alimentos tanto de la industria de agricultura como la acuicultura:

2.4. Organigrama de Grupo Cavassa

Para poder conocer el área en la cual realizo mis actividades, se tiene que tener en cuenta el papel que cumple en la empresa el área de control de gestión. Siendo el organigrama de la empresa una forma de mostrar que áreas tiene a cargo y que área tiene la dirección de esta, también nos ayudara a mostrar la relación entre áreas de la organización.

La gerencia de administración y finanzas, viene de la mano trabajando con el área de control de gestión esta recopila información y las presenta mediante diversos reportes, de las diferentes áreas de la empresa. Tanto pertenecientes de la misma rama como administración, contabilidad y costos como también las áreas de otras ramas como la gerencia de operaciones y recursos humanos.

Así con los reportes mostrados al gerente de administración y finanzas, la toma de decisión la realizan el gerente general con el gerente de administración y finanzas.

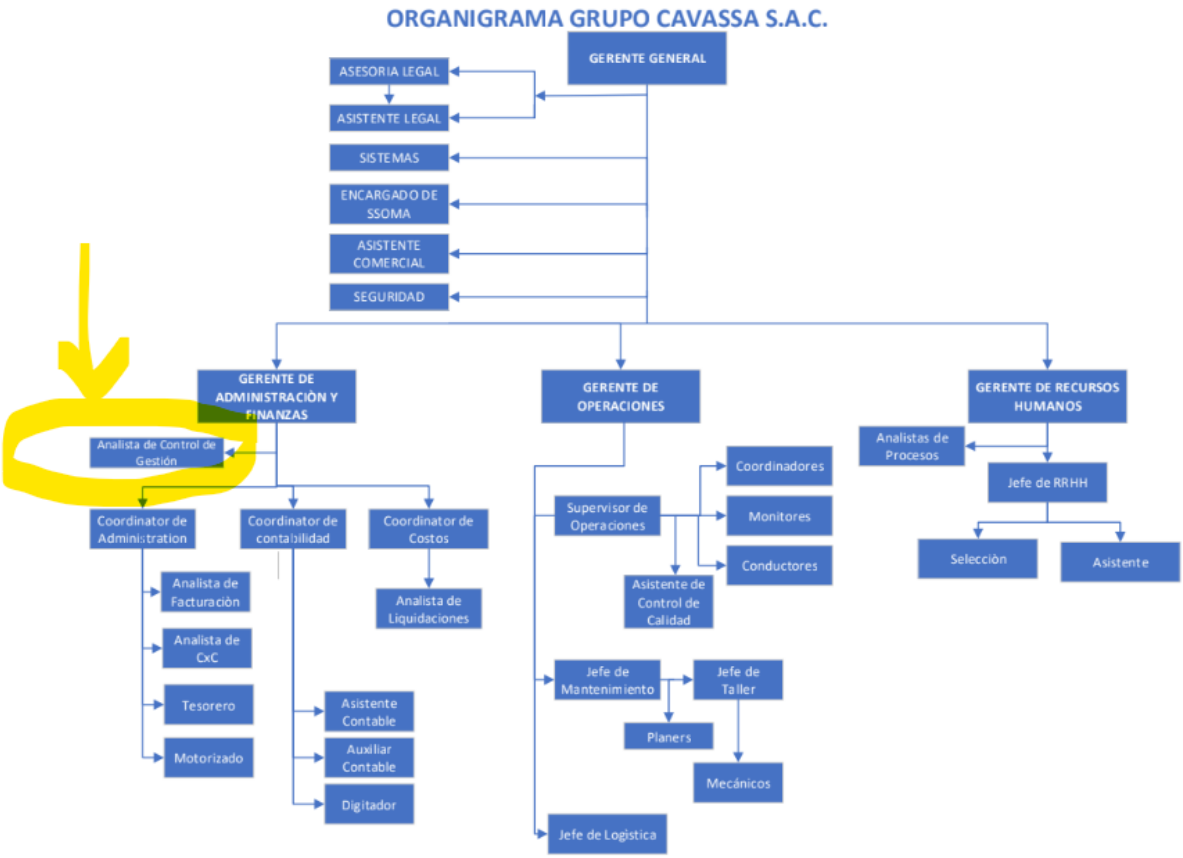


Figura 1. Organigrama de Grupo Cavassa

2.5. Tipos de cámara según mercancía a transportar

Antes de describir las funciones que realizamos con mayor detalle en el área de control de gestión mostraremos Los tipos de cámara que se manejamos para poder transporte las mercaderías a los clientes que tenemos, estas pueden ser de tres:

- **Cámara Completa:** Esta tiene una cámara refrigerada que cubre todo el espacio, generalmente utilizada para el transporte de productos como peces que requieren un nivel de congelación más bajo.
- **Bi-Cámara:** Esta opción está destinada a clientes que necesitan transportar dos tipos de mercancías, cada una con diferentes requisitos de temperatura, pero una con una refrigeración más intensa que la otra.

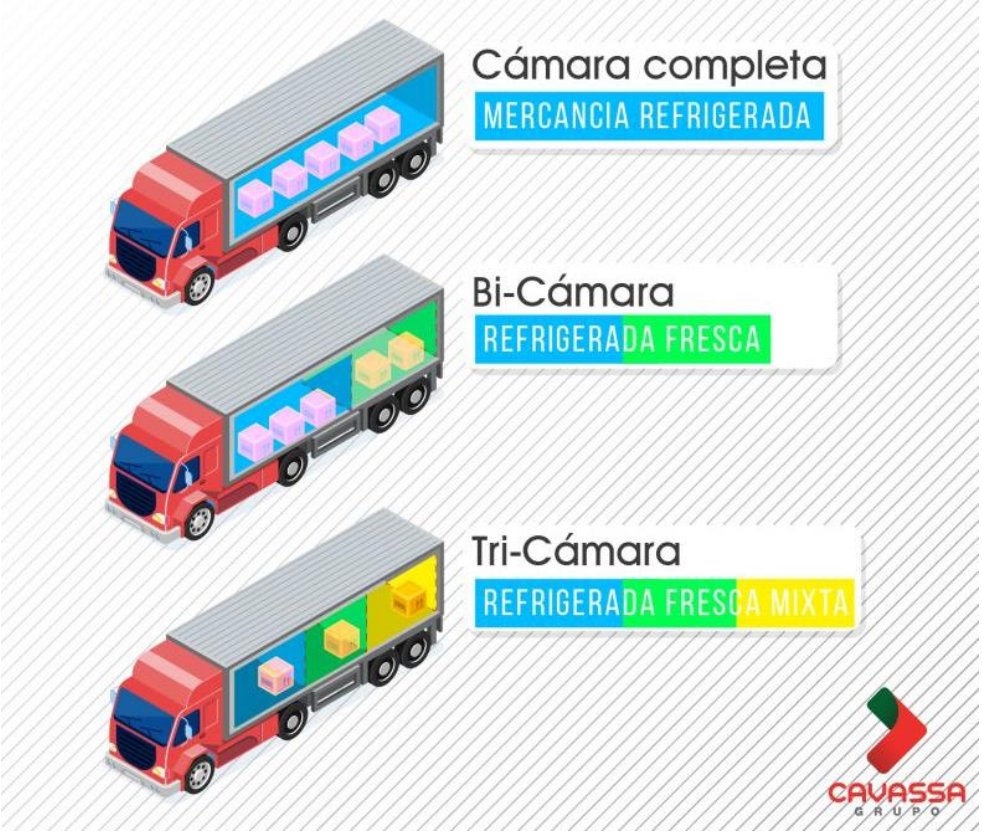
- **Tri-Cámara:** La tri-cámara combina tres niveles distintos de temperatura para transportar diferentes tipos de mercancías que requieren condiciones específicas de conservación.

GRUPO CAVASSA SA también se encarga del transporte de carga seca, especialmente utilizando plataformas para aquellos clientes que requieren trasladar activos o mercancías que no necesitan refrigeración.

Las funciones del área dependen en gran medida del tipo de unidad a transportar y si el servicio es a nivel nacional o internacional.

La mayor parte de la carga transportada internacionalmente tiene como destino Chile, por lo que se llevará a cabo un análisis específico de rentabilidad para este tipo de transporte..

Figura 2. Tipos de cámara según mercancía a transportar



III. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE DEL ÁREA DE CONTROL Y GESTIÓN

3.1. Descripción del área Realizada

EL área se encarga de desarrollar estrategias que permite que la gestión empresarial sea eficiente y enfocada a resultados.

El área como tal tiene las siguientes funciones

1. **Planificar**: Consiste en definir qué acciones se van a llevar a cabo. Esto incluye tomar decisiones sobre los objetivos a alcanzar, establecer políticas, definir programas y campañas, determinar los métodos y procedimientos a seguir, así como prever las acciones diarias.
2. **Organizar**: Consiste en reunir las actividades necesarias para llevar a cabo los planes, asignándolas a unidades específicas dentro de la estructura organizativa, y definir cómo deben interrelacionarse los ejecutivos con los empleados dentro de esas unidades operativas.
3. **Coordinar los recursos:** Obtener los recursos necesarios para la organización, incluyendo personal ejecutivo, capital, crédito y otros elementos esenciales para llevar a cabo los programas.
4. **Dirigir**: Consiste en dar indicaciones claras. Esto incluye asignar responsabilidades para la ejecución de los programas y gestionar las interacciones diarias entre los superiores y sus subordinados.
5. **Controlar**: Supervisar que los resultados reales se ajusten lo más posible a los programas establecidos. Esto implica establecer estándares, comprender la motivación del personal para alcanzar esos estándares, comparar los resultados actuales con los previstos y tomar medidas correctivas cuando se detecten desviaciones.

Las funciones en particular que desempeño son de coordinar los recursos y controlar los servicios realizados, esto se detallara con el diagrama de flujos presentado a continuación.

3.2. Diagrama de flujos

El proceso inicia desde la revisión de los requerimientos y finaliza con el cuadro de programación y la creación de la orden de servicio, comprendiendo las áreas de operaciones, finanzas y mantenimiento.

Descripción del Procedimiento:

A continuación, se explicará el flujo central del área de operaciones de la empresa Cavassa SA, tener en cuenta que se creó una subdivisión para el área de gestión para hallar la relación con el área de operaciones, este cuadro describe con más énfasis la Atención y programación de servicios

AREA	Ejecutor	Actividad	
		N°	Descripción
Operaciones	Coordinador(a) de Operaciones	1.	Revisar el perfil del servicio del cliente (donde se encuentran los requerimientos), estos requerimientos deben contemplar el tipo de carga, punto de salida, punto de llegada, fecha de llegada (carga y descarga) y si el cliente cree conveniente otras especificaciones adicionales.
	Coordinador(a) de Operaciones	2.	Revisar la disponibilidad en el estatus de los tractos, carretas y conductores.
	Coordinador(a) de Operaciones	3.	Atender los requerimientos del cliente a través de una comunicación (ver anexo Nro. 3 “Protocolo de atención al cliente”), ¿Se llegó a un acuerdo? - **Sí**: Continuar con la Actividad Nro. 6.

			- **No**, Pasar la atención a la supervisora de Operaciones. **Nota:** La no conformidad del cliente se puede dar por no tener disponibilidad total o parcial de unidades para atender sus requerimientos.
	Supervisora de operaciones	4.	Revisar si es posible solucionar la no disponibilidad con otros elementos. ¿Se puede solucionar? - Sí: Comunicar a coordinadora de operaciones a cargo, Continuar con la **Actividad Nro. 6**. - No: Comunicar a Gerente de Operaciones.
	Gerente de Operaciones	5.	Realizar las gestiones respectivas (Tercerizar el servicio o negociar.) para atender el requerimiento del cliente. ¿Se logra atender el requerimiento? - Sí: Comunicar a coordinadora de operaciones, Continuar con la **Actividad Nro. 6**. - No: **Fin del Proceso**.
	Coordinador(a) de Operaciones	6.	Confirmar la atención del requerimiento con el cliente, vía correo. Nota: En caso exista un cambio con respecto al requerimiento inicial, se deja constancia de este.
	Coordinador(a) de Operaciones	7.	Realizar la asignación de los tractos, carretas y conductores de acuerdo al Perfil de Servicio.
	Supervisor(a) de operaciones	8.	Revisar la asignación realizada por el coordinador de operaciones, apoyándose del estatus ¿Está conforme con la asignación? - **Sí**, comunicar conformidad, Continua **la Actividad Nro. 10**. - **No**, Continuar con **la Actividad Nro. 9**.
	Supervisor(a) de operaciones	9.	Enviar las observaciones a la coordinadora de programación. Continua **Actividad Nro. 7**.
	Coordinador(a) de operaciones	10.	Llenar el cuadro de programación en el sistema, detallando tracto/plataforma, conductor, formato,

			temperatura (en caso de carga congelada), cliente y las observaciones en donde se detalla especificaciones adicionales a tomar en cuenta. **Nota**: Personal con acceso a esta información: el equipo de operaciones, conductor designado, Gerente de finanzas, Jefe de Logística, Jefe de Mantenimiento y el Gerente General.
	Coordinador(a) de operaciones	11.	Crear la orden de servicio y asignar los gastos correspondientes según el subproceso "**Creación de Orden de Servicio y Asignación de Gastos**", **Fin del proceso**.

El área de control como se detalla en el flujograma es la encargada de realizar el proceso inicial y posterior del flujograma.

Las cotizaciones para los servicios o proyectos a realizar como parte inicial para empezar el proceso y como parte posterior del proceso, realizar la evaluación de rentabilidad de los servicios realizados, así llevando el control, según lo recursos usados por las áreas implicadas en el flujo.

Se tiene en cuenta que la realización de las cotizaciones se realiza mediante data histórica recogida de diferentes áreas, pero con mayor relevancia del área de operaciones.

Se detalla a continuación la información que se recopila de las áreas de la empresa:

- **Finanzas:** Se recoge los gastos administrativos, comisiones de las transferencias, intereses de las entidades financieras, estos sirven para los gastos fijos
- **Logística:** Se recoge principalmente el abastecimiento de combustible y compras de mantenimiento.
- **Operaciones:** Se recoge principalmente los tiempos y detalles técnicos de las operaciones a realizar que impliquen algún costo.
- **Recursos Humanos:** Se recoge principalmente los sueldos del personal implicado en el servicio.

Una de las “patas” imprescindibles en el análisis son los resultados de nuestro equipo comercial, que gana peso en la analítica cuando la línea principal de trabajo de la compañía es la agencia de transportes.

Es crucial analizar el resultado que genera cada uno de los clientes de nuestro equipo comercial, obteniendo información que nos permita estudiar:

- El Margen de Contribución de cada cliente y de cada integrante de nuestro equipo comercial
- Así como el peso de cada uno de ellos en el margen global de la compañía.

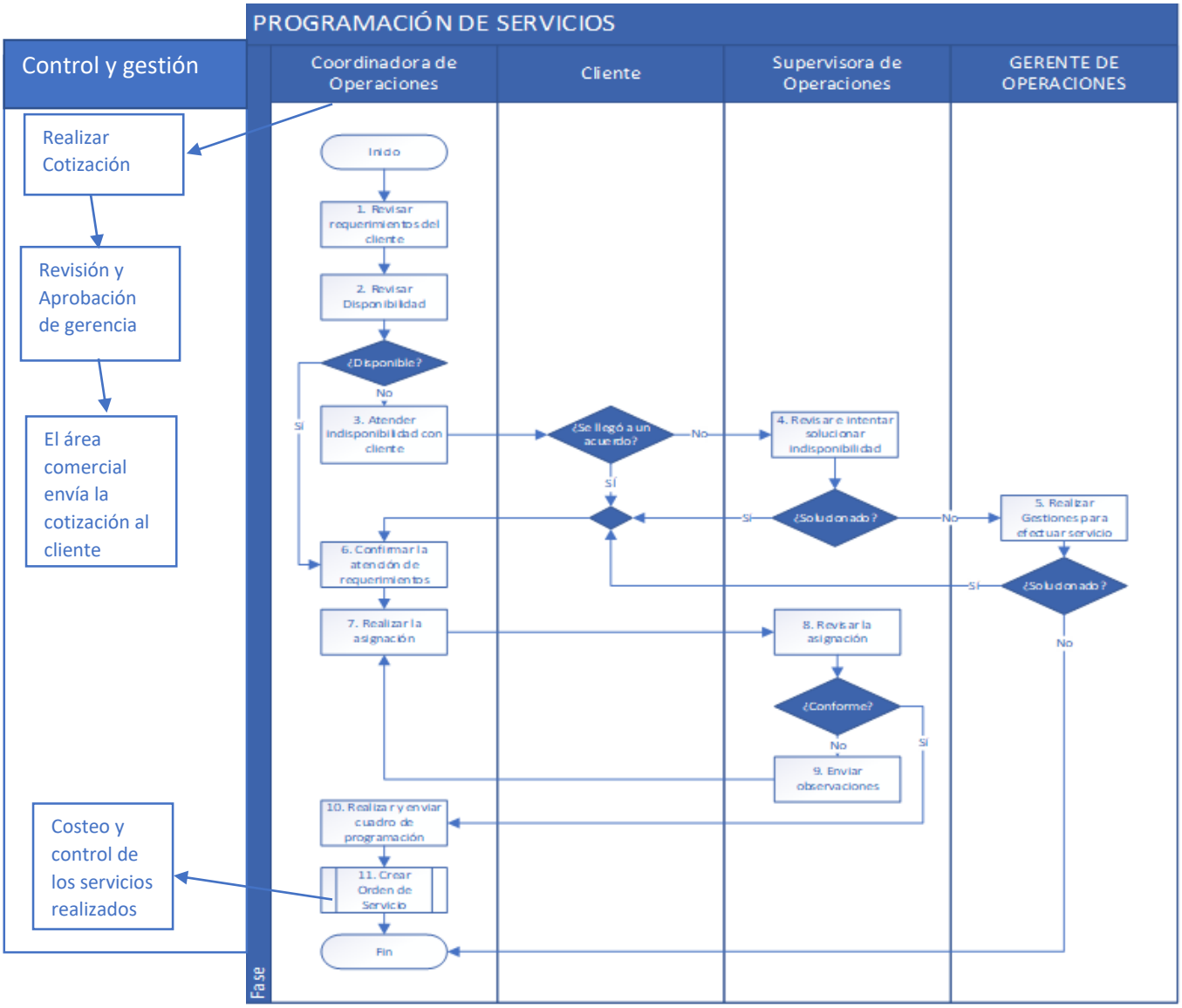


Figura3.Flujograma de la empresa Grupo Cavassa enfocado a la programación de servicios.

EJEMPLO DE CUADRO DE PROGRAMACIÓN

Fecha	HORA DE SALIDA	Tracto / Plataforma	Conductor	ABAST. TERMOKING	FORMATO	T°	Clientes	OBSERVACIONES
02/11/2020	22:00:00	AZZ854/F3M990	DIEGO RODRIGUEZ	FULL	BICAMARA	-20	TOTTUS /TRUJILLO	3 MANTAS + 3 BARRAS + 10 TUBOS / REGRESA CON ACTIVO , PORNER SEGURO
02/11/2020	22:00:00	AFA904/B6N977	RULY SIMEON	FULL	BICAMARA	-20	TOTTUS / CHIMOTE -TRUJILLO	3 MANTAS + 3 BARRAS + 10 TUBOS / PONER SEGURO
03/11/2020	6:00	D5L850/F3X-982	ANGEL DIAZ		TERMOKIN	-20	PERUVIAN	CAMARA LIMPIA Y SIN SEPARADOR
03/11/2020	6:00	A8E885/F3M-976	WALTER BENDEZU		TERMOKIN	-20	PERUVIAN	CAMARA LIMPIA Y SIN SEPARADOR
03/11/2020	10:00	AVU823/AFM-980	TERCERO		PLATAFORMA		MAR ANDINO	COSECHA 15 FAJAS 15 RACHES
03/11/2020	10:00	AUV732/ANZ990	TERCERO		PLATAFORMA		MAR ANDINO	ALIMENTO COSECHA 15 FAJAS 15 RACHES
03/11/2020	11:00	F4V859/D0D988	TITO/PDTE		PLATAFORMA		PERUVIAN	ALIMENTO COSECHA 15 FAJAS 15 RACHES
03/11/2020	13:00	PDTE/D4X971	JULIO ALDABA /PDTE		PLATAFORMA		PERUVIAN	COSECHA 15 FAJAS 15 RACHES

Este cuadro de programaciones lo realiza el área de operaciones para poder anticipar la operación y que no hay ningún inconfidente con los tiempos, permisos y otras variables que afecten.

3.3. Funciones de Mayor importancia

Durante mi estadía en Cavassa SA se me ha brindado diferentes funciones, de acuerdo al transcurso del tiempo. Mi travesía inicia en enero del presente año cuando se me da la oportunidad de ingresar como analista de control de gestión, la primera etapa fue de inducción y entrenamiento para el puesto, ya que se me presento los modelos que se tenían elaborados para el desarrollo de mis funciones.

Posteriormente, ya con conocimientos del modelo y mejoras realizadas en base a la investigación y herramientas con la cual tengo, pude presentar nuevos reportes y mas solidos que pudieran tomar mejores decisiones.

Así actualmente mi día laboral inicia primero con el seguimiento de la agenda del día anterior y la revisión de los correos que están pendientes por responder. Esto es vital para poder cumplir con todo lo designado por la gerencia. Si se presente un correo pendiente, se da prioridad y se deja por momento las funciones diarias que son establecidas ya de rutina.

Después de resolver el pendiente se procede a continuar, estos pendientes en muchos casos son cotizaciones que no todos los días se realiza dichas, también hay días que se realizan varias cotizaciones , si se habla de nivel de rango de prioridad es el cumplimiento de las cotizaciones una de las funciones con mayor rango ya que de eso depende las ventas , también en los párrafos siguientes se hablara de las funciones de evaluación de rentabilidad de la empresa y el costeo de los servicios realizados de manera diaria. Estas se tienen que elaborar de manera diaria y sin falta ya que son funciones elementales.

Las funciones que se realizó en el área, de mayor peso las describiéremos a continuación:

- Evaluación de rentabilidad diaria de la empresa, esta consiste en la carga, análisis y mantenimiento de información para la creación de reporte de rentabilidad. (Referido a la base de datos obtenidos de las ventas y costos de la empresa)
- Cotización de servicios a realizar, esta función se realiza como apoyo al área comercial ya que son servicios que recién se van a dar y requiere un presupuesto, que el área de control de gestión la tiene.
- Costeo diario de los servicios por cliente y rutas particulares, esta función se realiza con el fin de presentar un reporte donde se evalué rentabilidades por servicio y también el control y análisis de las variables que alteran el presupuesto.
- Apoyo en funciones del área y brindar soporte al área de Operaciones, finanzas y administración proponiendo mejoras de proceso y construyendo modelos en base a las herramientas o recursos que se tenga.

Dada las diversas funciones que se realiza se presentara a continuación las tres funciones vitales para realización exitosa del puesto de control de gestión.

A. Evaluación de rentabilidad diaria de la empresa

Esta función tiene un procedimiento establecido que se resume el diagrama 1, que comienza con la recopilación de la data de diferentes áreas de toda la empresa. Se recoge entonces por ejemplo la información de facturación (Para los ingresos) y logística, finanzas, administración, recursos humanos y contabilidad (Para el tema del cálculo de los costos. Esta base de dato se ha construido de tal forma que se pueda maniobrar y llevar a un consolidado.

Es así que cada área se encarga de cumplir con el llenado y reporte de información solicitada por nuestra área, que en realidad es un formato que se adecua con la información que reporta a sus jefaturas de las áreas mencionada anteriormente, estos formatos se presentan en los anexos en la parte final. Que nos ayuda entender de manera más clara como están establecidos.

Seguidamente se consolida la información en el modelo diseñado, en el formato de Google sheets que están entre lasado con todas las bases de datos, Por último se presenta el reporte de rentabilidad a la gerencia la cual puede ayudar a tomar decisiones más acertadas

Este reporte está enfocado en análisis comercial, es por ello que se presenta indicadores come margen de ganancias y utilidad diaria de la empresa. Esta información es proporcionada con mayor medida por el área de facturación. Cabe mencionar que también se presenta el análisis de costo beneficio.

Se esta trabajando actualmente en la presentación de indicadores financieros con mi compañero de trabajo, en la cual tendrá como beneficio la mejor toma de decisiones financieras y de operación.

Podemos sustentar como una función crucial que desempeño con lo que dice el consultor Alvarado Martines Melarejo (2022). “Con el incremento de los costes relacionados con la actividad del transporte, adquiere cada vez mayor importancia el estudio de la rentabilidad para cada una de las unidades productivas de la compañía. El control de gestión en empresas de transporte debe fijar su objetivo en la recopilación, análisis y control de los parámetros clave que ayuden a la dirección en la toma de decisiones. Tener un buen control de gestión es imprescindible para cualquier empresa, pero en función de la tipología o el sector en el que desarrolla su actividad, debe centrar sus esfuerzos en el registro y análisis de las variables clave para una buena dirección de la compañía.”9

Esta primera actividad que se realiza se puede resumir o el reporte que se presenta a la gerencia está en la figura 4, está enfocado en la medición de la productividad de la empresa.

9.Álvaro Martínez Melgarejo. (07 marzo 2022). Claves del control de gestión en empresas de transporte. España. Para concepto Disponible en: https://www.inforges.es/post/claves-del-control-de-gestion-en-empresas-de-transporte

Diagrama 1: Flujograma de la función de evaluación de rentabilidad

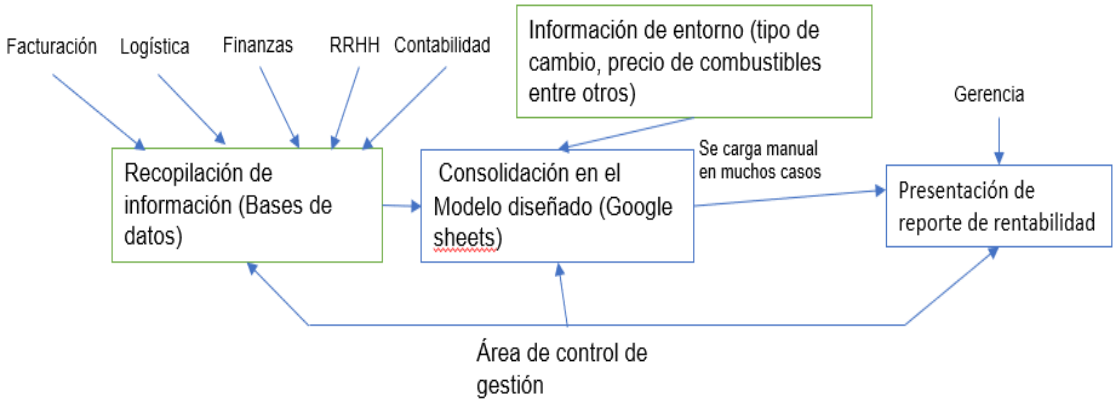
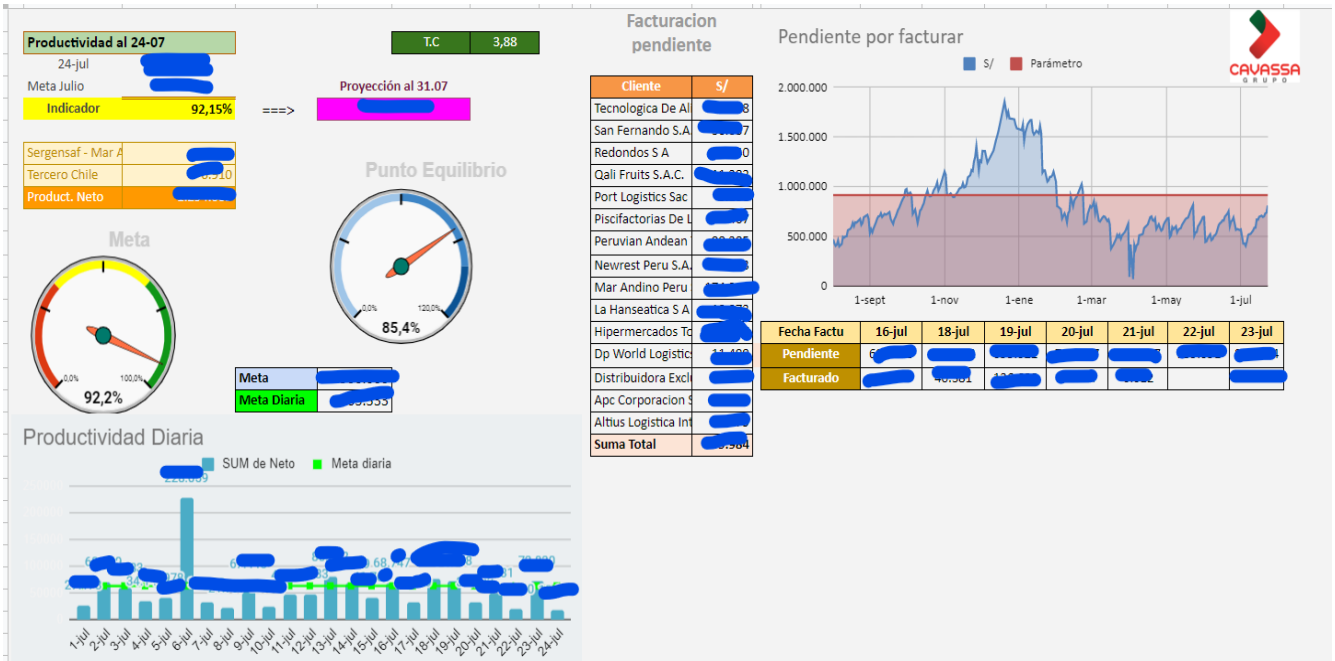


Figura 4. Se detalla los reportes realizados en el mes de Julio del 2022.



B. Cotización de los servicios a realizar

La segunda actividad a realizar tiene un procedimiento establecido que se resume en el diagrama 2, es referido a la cotización de los servicios que se realizan por ruta y cliente, de manera diaria. Según el requerimiento del área comercial y siguiendo

las condiciones de los clientes se llega a plasmar una tarifa, en la cual esta recorre de variables como: Kilómetro recorrido y tiempo de recorrido, Lo cual hace que pueda alcanzar la tarifa más optima según sea el caso.

El procedimiento inicia con la solicitud del cliente, en la cual es filtrado por el área comercial y derivado a mi área para la valoración del modelo de costos que nos pueda ayudar a tener clara la propuesta a presentar al cliente. Seguidamente se llega a costear en un formato que tengan todas las variables definidas y cruciales para poder llegar a una tarifa.

Estas variables que se manejan se han recopilado por los servicios realizados anteriormente, pero hay variables como el tipo de cambio y precio de combustible que se van actualizando para tener una mejor tarifa para el cliente y no subestimar o sobrestimar costos.

El tema de los kilómetros recorrido se recopila de “Google maps” que sirve como una herramienta muy buena para poder determinar los galones gastar, se tiene en cuenta que por unidad usada se presenta diferentes rendimientos a su vez gracias a operaciones se determinan el tiempo de recorrido estas variables son las que juegan un valor significativo a comparación de las otras, cabe mencionar que las variables de costo dijo y costo variable son importantes para poder tener el cost modelo completo. Queda así consolidado en el modelo de costos

Por ultimo se presenta esta información resumida que se detalla en la figura 5 a la gerencia y se evalúa el nivel rentabilidad dependiendo el cliente, ya que se manejan diferentes escenarios y condiciones. Así aprobada la cotización por la gerencia el área comercial procede a enviar la tarifa en un formato más formal describiendo tarifa y condiciones la cual se ha determinado la cotización

Diagrama 2: Flujograma de la función de cotización

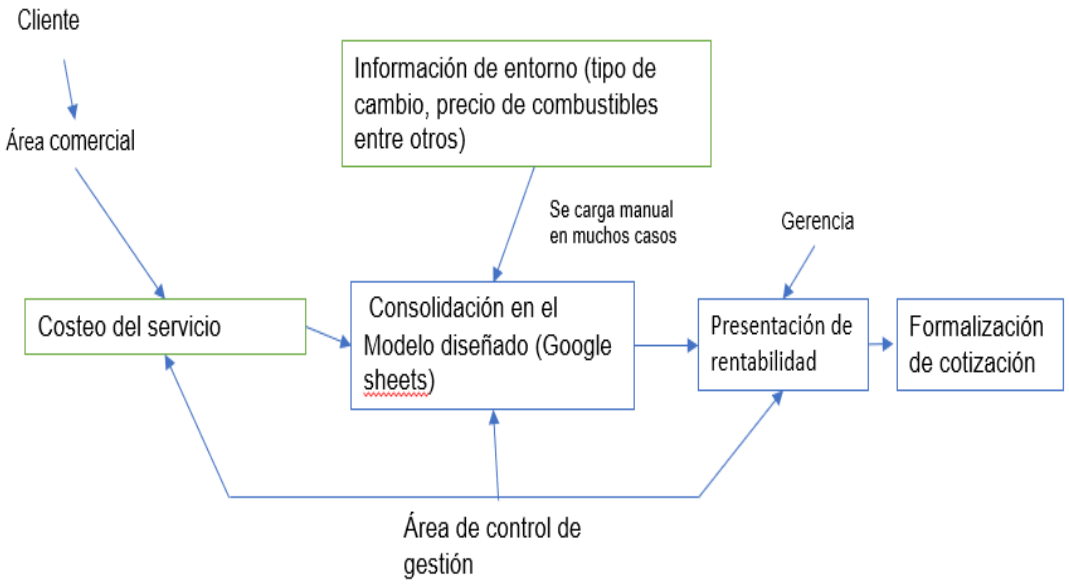


Figura 5. Formato de presentación a gerencia de cotización para la evaluación.

	A	X	Y
1	Fecha Cotización		
2	Cliente		
3	**Ruta**	Zapallal-Hortifrut(Chao)-ACP-Hortifrut-ACP-Zapallal	
4	**Configuración de unidad**	Tracto+ thermoking	
6	**Capacidad(ton)**	24	
7	**Formato**	Reefer	
8	**Km**	2.003	
9	T. Posicionamiento		
10	T. viaje ida		
11	T. viaje retorno		
12	T. carga		
13	T. descarga		
14	Lead time		
15	Peajes		
16	Rendimiento		
17	*Gl totales*		
18	Capacidad tanq.		
19	Gl int. tracto		
20	Gl ext. Tracto		
21	Rend TMK		
22	*Gl. Tmk*		
23	Gl int tmk		
24	Gl ext. Tmk		
25	Precio intern		
26	Precio ext		
27	Costo total diesel		
44	Total gastos de viaje		
51	Canti pilo		
55	Costo total		
58	Rentabilidad	30%	
67		S/ 4.643	

C. Costeo diario de los servicios particulares

La tercera actividad a Realizar, que se detalla en la figura 6, está enfocada en hacer el costeo diario de los servicios realizados dialmente, teniendo en cuenta información del área de operaciones y logística principalmente. Este costeo tiene la finalidad de evaluar la rentabilidad de los servicios ya realizados, para así tomar decisiones de costo de oportunidad.

En la figura se presenta los servicios catalogados por fechas y por rutas, este costeo se realiza con una base de datos que se presenta según el área que corresponda, es por ello que podemos decir que el área de control de gestión es muy dependiente del trabajo que realiza las áreas operativas.

En la figura también se hace un comparativo de presupuesto con lo real, este nos ayuda a controlar los gastos que se realizan tanto a nivel logístico y operacional.

Las variables a controlar con mayor importancia es el km recorrido, tiempo de recorrido, consumo de combustible por servicio, gastos en peajes y otros gastos realizados por cada servicio.

Las variaciones presentadas nos sirven de indicadores muy importantes para la evaluación de los costos por los servicios que se realizan, los factores que se afectan pueden ser de diferentes indoles tanto de coyuntura o factores de robo por ejemplo de combustible por parte de los choferes.

Para sustentar el manejo del control de las variables la principal cuestión para las empresas de transporte de mercancías es poder hacer un análisis adecuado de la ratio kilómetros por vehículo y por conductor.

La clave para rentabilizar al máximo nuestras flotas es mantener en continuo movimiento nuestros vehículos y conductores, cumpliendo siempre con la normativa de conducción vigente. Para ello, es imprescindible obtener:

- Estadísticas de esos kilómetros recorridos, tanto cargados como en vacío, para poder obtener conclusiones que nos ayuden en la toma de decisiones.

- Estadísticas de gasto por tractora y conductor que aporten un punto de vista más allá en el análisis de rentabilidad. *Álvaro Martínez. (07 marzo 2022).*

Idealmente, deberíamos disponer de una analítica individualizada por vehículo completo, que incluyese:

- Los gastos fijos (renting, conductor...)
- Y variables (combustible, autopistas, reparaciones...)

Determinar su rentabilidad comparando éstos con los ingresos del vehículo, y determinando el coste total por kilómetro.

Tal como lo describe el consultor Álvaro Martínez es crucial tener estas estadísticas para llevar el control correcto para operaciones y evaluación financiera.

Diagrama 2: Flujograma de la función de cotización

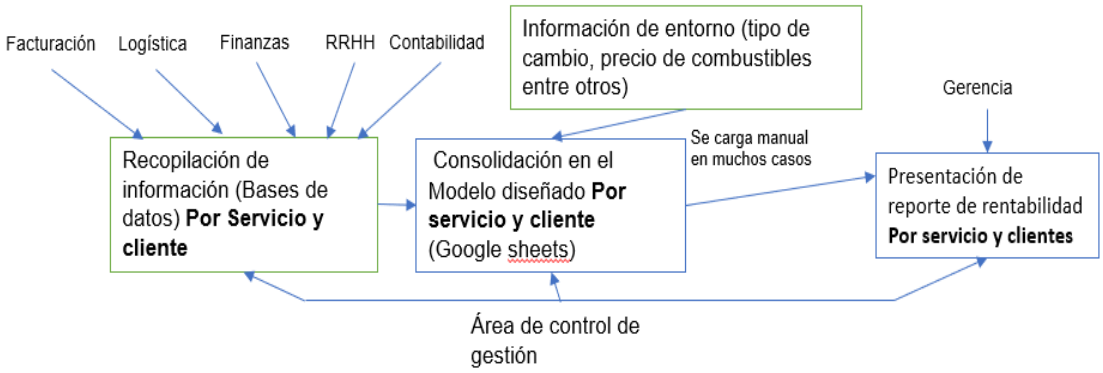


Figura 6. Servicios realizados en el mes de mayo.

Fec		Cliente Drive	Ruta Drive	Fcr	Kmr	Lea	Pea	Ren	GTr	GLTm	Cost Di	Gast	Costo tota	Ren	Tarifa MN
18-ago	C2	AGRICOLA DON ARMANDO/PE	Zap-Salaverry-Chacall-Ica-chacall(8,04sobr)-Tacna-Li											48%	S/ 41.68
1-jun	AN	AGRICOLA TRADING	Zapallal-Ica-Arica-Chacalluta-Zapallal											13%	S/ 21.38
3-jun	A3	AGRICOLA TRADING / HANSEA	Zap-Huaral-Zapallal-Chacalluta-Ica-Chacalluta-Zapall											41%	S/ 34.09
3-jun	AJ	AGRICOLA TRADING/HANSEAT	Zap-Huaral-Zap-Chacal(TransbSantiago)-Ica-Chacal-											28%	S/ 35.29
16-jun	C2	AGRICOLA TRADING/PEQUE E	Zap-Chepen-Zapallal-Chacalluta-Tacna-Lima-Zapalla											6%	S/ 21.05
17-jun	C8	AGRICOLA TRADING/PEQUE E	Zap-Chepen-Zapallal-Chacalluta-Tacna-Lima-Zapalla											26%	S/ 23.52
2-ago	A9	AGRICOLA TRADING/PEQUE E	Zap-Huacho-Zap-Chacalluta(2Sobr)-Tacna-Lima-Zap											3%	S/ 19.17
30-jul	C8	AGRICOLA TRADING/PEQUE E	Zap-Huacho-Chacalluta(1,44 sobr)-Tacna-Zapa											23%	S/ 19.21
14-jul	C8	AGRICOLA TRADING/PEQUE E	Zap-Huaral-Chacalluta(5,276)-Tacna-Lima-Zap											13%	S/ 23.24
3-ago	AN	AGRO LJ/MENFLOHNOS	Zap-Huaral-Chacalluta-Tacna-Sta Anita-Zapallal											29%	S/ 18.66
7-jul	F9	ASR TRADING SAC	Zap-Huaura-Chacalluta-Zapallal											33%	S/ 16.84
11-jun	B6	B & D MADYLU SAC/WSW SA	Zap-Huaral-Zap-Chac-Curico(transbCurico-Chac)-Lin											39%	S/ 30.95
21-jun	C8	CERRO PRIETO	Zap-Chepen-Zapallal-Chacalluta(6,94 sobr)-Zapa											-1%	S/ 23.39
17-jun	A3	HANSEATICA	Zap-Huaral-Arica-Chacalluta-Zapallal											47%	S/ 17.11

Presupuesto						Desviación %						
Km	Lea	Tra	Tmk	Pea	Otr	Km	LT	Tra	Tmk	Pea	Otros	costo S/./km
						3%	16%	20%	-87%	-28%	70%	4,80
						-1%	66%	23%	137%	-7%	-9%	7,12
						3%	93%	13%	151%	-3%	90%	5,07
						4%	110%	4%	-1%	-3%	61%	5,76
						16%	38%	38%	55%	-53%	47%	4,22
						-1%	58%	18%	-17%	6%	233%	4,62
						9%	101%	61%	63%	-4%	76%	6,02
						-5%	32%	36%	-12%	29%	62%	5,93
						-2%	39%	14%	196%	14%	-11%	7,55
						6%	47%	53%	-60%	-2%	54%	4,93
						-8%	113%	3%	-61%	0%	65%	4,82
						-1%	88%	18%	32%	-3%	104%	8,14
						-1%	4%	9%	142%	7%	120%	5,88
						0%	120%	2%	-41%	-1%	88%	4,21

3.4. Análisis y diagnóstico de las actividades desempañadas.

A. Planteamiento del problema: descripción general.

FALTA DE INTERELACION ENTRE AREAS DE CONTROL Y OPERACIONES

Realizando las funciones diarias que me corresponde (con más énfasis la función de costeo diario de los servicios realizados) y verificando la información con la que se cuenta para poder construir nuestros reportes, se determino la falta de interrelación entre las áreas de control y operaciones.

Esta por causas de comunicación ya que las dos áreas se encuentran en cedes distintas y la falta de procesos establecidos para que se fortalezca la relación, esto podría mejorar con la implementación de un ERP. Si bien es cierto se tiene un ERP, Pero este sirve solo al área de contabilidad y administración.

B. Diagnóstico del problema: Identificar relaciones de causa efecto

Siguiendo lo descrito líneas atrás describiremos con mayor detalle las causas del problema.

Una de las causas de esta falta de interrelación es debido a que el área de operaciones está en otra cede, cerca de 3 horas de distancia. Eso impide una mejor comunicación y reuniones que son no presenciales. Causando así sesgos al momento de notificar algunos detalles de la operación que afecta al momento del costeo de los servicios realizados.

La comunicación de operaciones algunas veces no llega correctamente, y es por ello que no se asume los costos realizados y se crea así una rentabilidad al momento de costear menos precisa.

La segunda causa que describiremos es el hecho de que no se tiene procesos solidos que fortalezcan la relación entre áreas (Efecto: Costeo de servicios sesgados).

Estos procesos se refieren al hecho de que no se presenta formatos que aniden correctamente las áreas y tampoco políticas que lo apoyen.

Estos formatos son en muchos casos manuales, que influyen a que se comenta errores, así perjudicando al área de control y facturación. La jefatura no hace seguimiento correcto de estos errores que perjudica aún más al momento del costeo.

Dejando de lado el costeo que se realiza, también se ve perjudicada el área de facturación que al momento que operaciones no sube la información correctamente, facturación deja de facturar o en muchos casos presenta errores. Esto afecta directamente a la rentabilidad REAL de la empresa.

A continuación, daremos dos ejemplos generados por el problema descrito:

Primer caso: Teniendo en cuenta que en el reporte de programación de unidades presenta un código por servicio realizado, se determinó un error.

Hubo confusión en la asignación del código, por ejemplo, duplicando el código para distintos servicios, por tanto, se asignó un servicio bueno y otro malo. El servicio malo por ende se dejó de facturar y se dejó sin código de servicio.

Esto perjudicando en la Productividad Diaria y al final se dejó de recibir ingresos.



	20/05/2022	05-231	SAN FERNANDO	CHINCHA	LIMA	B6J919	AXM971 (110)	CRISTOBAL ROE	
29	23/05/2022	05-236	PERUVIAN	LIMA	CHOCLOCOCHA	AVT826	APA996	CAMACHO INTI (	NIEVES CABANA MARC
30	23/05/2022	05-235	PERUVIAN	LIMA	CHOCLOCOCHA	ANI747	ACZ985	HUASACCA DE L	LUNA AGUILAR
31	23/05/2022	05-237	MAR ANDINO	LIMA	PUN RUN	AVT761	APB980	RAMOS HUAMAI	ESTRADA GUTIERREZ
32	23/05/2022	05-256	SAN FERNANDO	CHINCHA	LIMA	C8C880	AXM971 (110)	CRISTOBAL ROE	
33	23/05/2022	05-237	APC	LIMA	ANTAMINA	AVI893		JURADO CCENC	
34	25/05/2022	05-252	PERUVIAN	LIMA	CHOCLOCOCHA	AVT854	APA983	SOLANO GOMEZ	SALAS TUANAMA
35									

Segundo Caso: Las unidades vuelven de un proyecto o servicio y llega a la base pero no abastece por falta de combustible interno es por ello que realiza su abastecimiento de combustible fuera de la base este con precios mas altos que reducen el nivel de rentabilidad.

C. Recomendaciones de mejora de las actividades desempeñadas

Presentado el problema (Costeo de servicios sesgados) en las líneas anteriores y descritos las causas.

Se presenta dos recomendaciones por cada causa encontrada:

- La primera recomendación que se puede plantear es buscar una forma para poder resolver el problema de la distancia. A si se plantea el de hacer reuniones de manera semanal donde se revisan la información que se presenta dudas, en este caso el área encargada de formular los reporte de las observaciones presentadas es el área de control de gestión.

  Así el área de operaciones pueda precisar de manera mas accesible el problema que se ha presentado. También esto ayudaría a plantear mejoras en los procesos débiles que se tienen. Y hacer que esta relación se fortalezca con la finalidad de ser mas acertados al momento de realizar los servicios de transporte realizados.

- La segunda recomendación que se puede plantear es enfocado a la mejora del sistema en este caso la implementación de un ERP que consolide la información de operaciones de manera precisa, estableciendo políticas para la carga de información, así beneficiando al área de control con datos exactos que pueden servir para la mejora del costeo por servicio realizado.

IV. BIBLIOGRAFIA

- *Benjamín Riquelme Oyarzun. (2010). Del control a Control de gestión. Chile. Revista de Marina. Vol. 127 No. 914*

- *Amat, Joan. (2000). El Control de Gestión: Una Perspectiva de Dirección. España. Ediciones Gestión*

- *Perelló Cabrera. (1998)*

- *Rosenber, Jerry M. (2000). Diccionario de Administración y Finanzas. España. Editorial Océano.*

- *Stoner James. (1996). A. Administración. México. 6a. edición. Editorial Prentice Hall. Pág.625*

- *González, Cristóbal del Río. (1998). Presupuesto tradicional, áreas y niveles de responsabilidad, programas y actividades, base cero, ejercicios prácticos. México. Tercera edición. Ediciones contables, administrativas y fiscales S.A. de C.V. (ECAFSA). Pág. I-13.*

- *Burbano Ruiz Jorge. (2022). Presupuestos Enfoque moderno de planeación y control de recursos. Colombia. Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill. Pág. 19*

- *Cárdenas y Nápoles, Raúl. (2022). Presupuestos Teoría y Práctica. México. 1° edición editorial Mc. Graw Hill.*

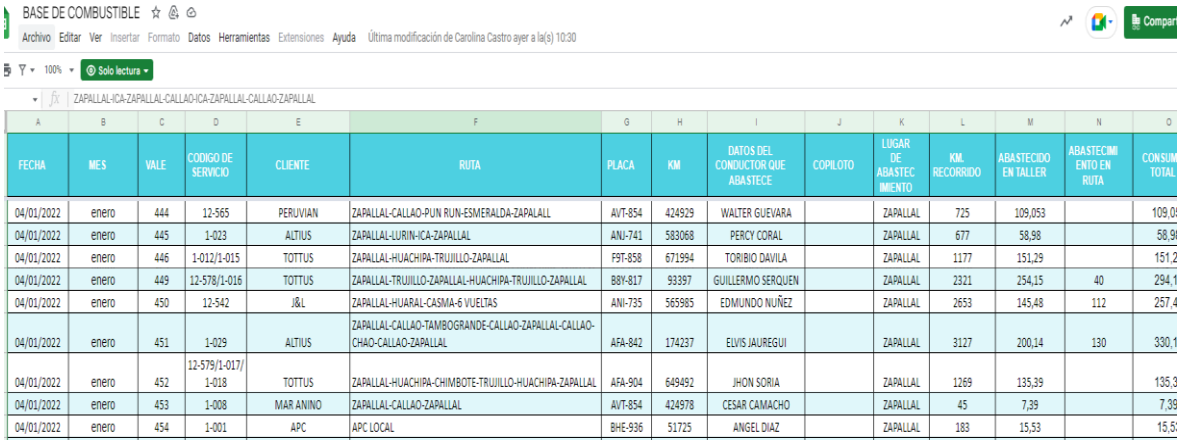
- *Autor: Equipo editorial. (18 agosto de 2022). "Transporte de carga". Etecé De: Argentina. Para Concepto Disponible en: https://concepto.de/transporte-de-carga/.*

- *Álvaro Martínez Melgarejo. (07 marzo 2022). Claves del control de gestión en empresas de transporte. España. Para concepto Disponible en: https://www.inforges.es/post/claves-del-control-de-gestion-en-empresas-de-transporte*

ANEXOS:

ANEXO 1

BASE DE DATO COMBUSTIBLE (registro de abastecimiento de combustible)



BASE DE COMBUSTIBLE

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Extensiones Ayuda Última modificación de Carolina Castro ayer a la(s) 10:30

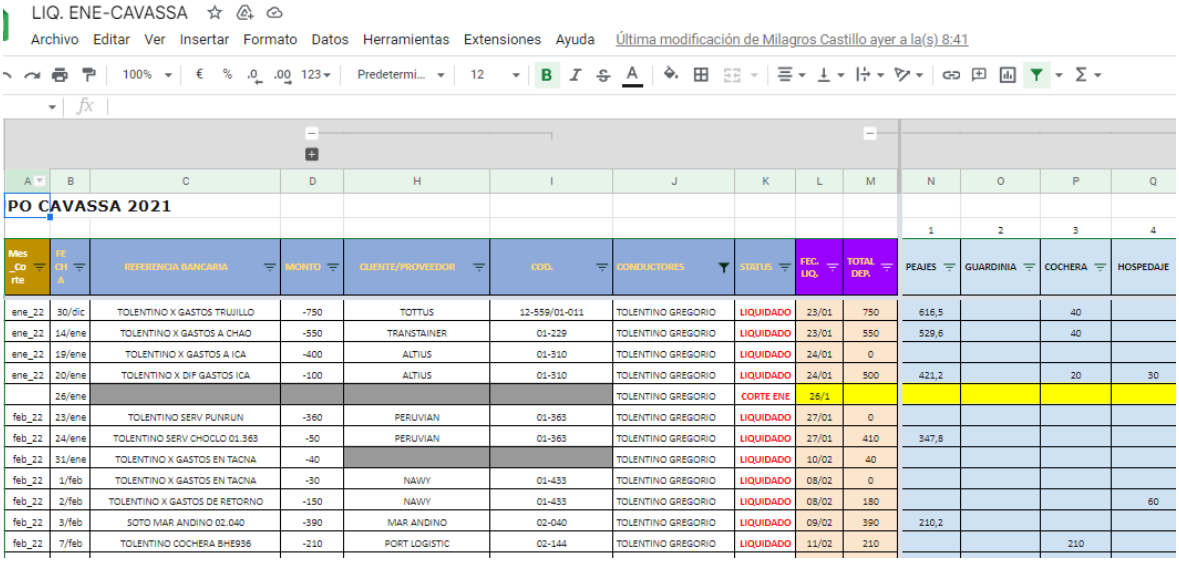
Solo lectura

ZAPALLAL-ICA-ZAPALLAL-CALLAO-ICA-ZAPALLAL-CALLAO-ZAPALLAL

FECHA	MES	VALE	CODIGO DE SERVICIO	CLIENTE	RUTA	PLACA	KM	DATOS DEL CONDUCTOR QUE ABASTECE	COPILOTO	LUGAR DE ABASTECIMIENTO	KM. RECORRIDO	ABASTECIDO EN TALLER	ABASTECIMIENTO EN RUTA	CONSUM TOTAL
04/01/2022	enero	444	12-565	PERUVIAN	ZAPALLAL-CALLAO-PUN RUN-ESMERALDA-ZAPALALL	AVT-854	424929	WALTER GUEVARA		ZAPALLAL	725	109,053		109,0
04/01/2022	enero	445	1-023	ALTIUS	ZAPALLAL-LURIN-ICA-ZAPALLAL	ANJ-741	583068	PERCY CORAL		ZAPALLAL	677	58,98		58,9
04/01/2022	enero	446	1-012/1-015	TOTTUS	ZAPALLAL-HUACHIPA-TRUJILLO-ZAPALLAL	F9T-858	671994	TORIBIO DAVILA		ZAPALLAL	1177	151,29		151,2
04/01/2022	enero	449	12-578/1-016	TOTTUS	ZAPALLAL-TRUJILLO-ZAPALLAL-HUACHIPA-TRUJILLO-ZAPALLAL	B8Y-817	93397	GUILLERMO SERQUEN		ZAPALLAL	2321	254,15	40	294,1
04/01/2022	enero	450	12-542	J&L	ZAPALLAL-HUARAL-CASMA-6 VUELTAS	ANI-735	565985	EDMUNDO NUÑEZ		ZAPALLAL	2653	145,48	112	257,4
04/01/2022	enero	451	1-029	ALTIUS	ZAPALLAL-CALLAO-TAMBOGRANDE-CALLAO-ZAPALLAL-CALLAO-CHAO-CALLAO-ZAPALLAL	AFA-842	174237	ELVIS JAUREGUI		ZAPALLAL	3127	200,14	130	330,1
04/01/2022	enero	452	12-579/1-017/ 1-018	TOTTUS	ZAPALLAL-HUACHIPA-CHIMBOTE-TRUJILLO-HUACHIPA-ZAPALLAL	AFA-904	649492	JHON SORIA		ZAPALLAL	1269	135,39		135,3
04/01/2022	enero	453	1-008	MAR ANINO	ZAPALLAL-CALLAO-ZAPALLAL	AVT-854	424978	CESAR CAMACHO		ZAPALLAL	45	7,39		7,39
04/01/2022	enero	454	1-001	APC	APC LOCAL	BHE-936	51725	ANGEL DIAZ		ZAPALLAL	183	15,53		15,5

ANEXO 2

BASE DE DATOS LIQUIDACIONES DE GASTOS (Registro de liquidación de gastos realizados por los choferes durante lo servicios)



LIQ. ENE-CAVASSA

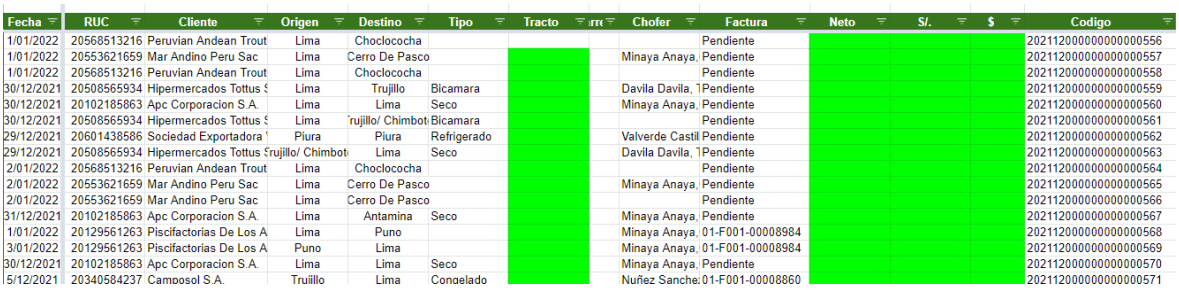
Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Extensiones Ayuda Última modificación de Milagros Castillo ayer a la(s) 8:41

PO CAVASSA 2021

Mes_Corte	FECHA	REFERENCIA BANCARIA	MONTO	CLIENTE/PROVEEDOR	COD.	CONDUCTORES	STATUS	FEC. LIQ.	TOTAL DEP.	PEAJES	GUARDINIA	COCHERA	HOSPEDAJE
										1	2	3	4
ene_22	30/dic	TOLENTINO X GASTOS TRUJILLO	-750	TOTTUS	12-559/01-011	TOLENTINO GREGORIO	LIQUIDADO	23/01	750	616,5		40	
ene_22	14/ene	TOLENTINO X GASTOS A CHAO	-550	TRANSTAINER	01-229	TOLENTINO GREGORIO	LIQUIDADO	23/01	550	529,6		40	
ene_22	19/ene	TOLENTINO X GASTOS A ICA	-400	ALTIUS	01-310	TOLENTINO GREGORIO	LIQUIDADO	24/01	0				
ene_22	20/ene	TOLENTINO X DIF GASTOS ICA	-100	ALTIUS	01-310	TOLENTINO GREGORIO	LIQUIDADO	24/01	500	421,2		20	30
	26/ene					TOLENTINO GREGORIO	CORTE ENE	26/1					
feb_22	23/ene	TOLENTINO SERV PUNRUN	-360	PERUVIAN	01-363	TOLENTINO GREGORIO	LIQUIDADO	27/01	0				
feb_22	24/ene	TOLENTINO SERV CHOCLO 01.363	-50	PERUVIAN	01-363	TOLENTINO GREGORIO	LIQUIDADO	27/01	410	347,8			
feb_22	31/ene	TOLENTINO X GASTOS EN TACNA	-40			TOLENTINO GREGORIO	LIQUIDADO	10/02	40				
feb_22	1/feb	TOLENTINO X GASTOS EN TACNA	-30	NAWY	01-433	TOLENTINO GREGORIO	LIQUIDADO	08/02	0				
feb_22	2/feb	TOLENTINO X GASTOS DE RETORNO	-150	NAWY	01-433	TOLENTINO GREGORIO	LIQUIDADO	08/02	180				60
feb_22	3/feb	SOTO MAR ANDINO 02.040	-390	MAR ANDINO	02-040	TOLENTINO GREGORIO	LIQUIDADO	09/02	390	210,2			
feb_22	7/feb	TOLENTINO COCHERA BHE936	-210	PORT LOGISTIC	02-144	TOLENTINO GREGORIO	LIQUIDADO	11/02	210			210	

ANEXO 3

BASE DE DATOS FACTURACION (Registro de todas las ventas facturadas y pendiente de facturación)



Fecha	RUC	Cliente	Origen	Destino	Tipo	Tracto	Chofer	Factura	Neto	S/.	$	Codigo
1/01/2022	20568513216	Peruvian Andean Trout	Lima	Choclococha				Pendiente				20211200000000000556
1/01/2022	20553621659	Mar Andino Peru Sac	Lima	Cerro De Pasco			Minaya Anaya,	Pendiente				20211200000000000557
1/01/2022	20568513216	Peruvian Andean Trout	Lima	Choclococha				Pendiente				20211200000000000558
30/12/2021	20508565934	Hipermercados Tottus S	Lima	Trujillo	Bicamara		Davila Davila, T	Pendiente				20211200000000000559
30/12/2021	20102185863	Apc Corporacion S.A.	Lima	Lima	Seco		Minaya Anaya,	Pendiente				20211200000000000560
30/12/2021	20508565934	Hipermercados Tottus S	Lima	Trujillo/ Chimbot	Bicamara			Pendiente				20211200000000000561
29/12/2021	20601438586	Sociedad Exportadora T	Piura	Piura	Refrigerado		Valverde Castil	Pendiente				20211200000000000562
29/12/2021	20508565934	Hipermercados Tottus S	Trujillo/ Chimbot	Lima	Seco		Davila Davila, T	Pendiente				20211200000000000563
2/01/2022	20568513216	Peruvian Andean Trout	Lima	Choclococha				Pendiente				20211200000000000564
2/01/2022	20553621659	Mar Andino Peru Sac	Lima	Cerro De Pasco			Minaya Anaya,	Pendiente				20211200000000000565
2/01/2022	20553621659	Mar Andino Peru Sac	Lima	Cerro De Pasco				Pendiente				20211200000000000566
31/12/2021	20102185863	Apc Corporacion S.A.	Lima	Antamina	Seco		Minaya Anaya,	Pendiente				20211200000000000567
1/01/2022	20129561263	Piscifactorias De Los A	Lima	Puno			Minaya Anaya,	01-F001-00008984				20211200000000000568
3/01/2022	20129561263	Piscifactorias De Los A	Puno	Lima			Minaya Anaya,	01-F001-00008984				20211200000000000569
30/12/2021	20102185863	Apc Corporacion S.A.	Lima	Lima	Seco		Minaya Anaya,	Pendiente				20211200000000000570
5/12/2021	20340584237	Camposol S.A.	Trujillo	Lima	Congelado		Nuñez Sanche	01-F001-00008860				20211200000000000571

ANEXO 4

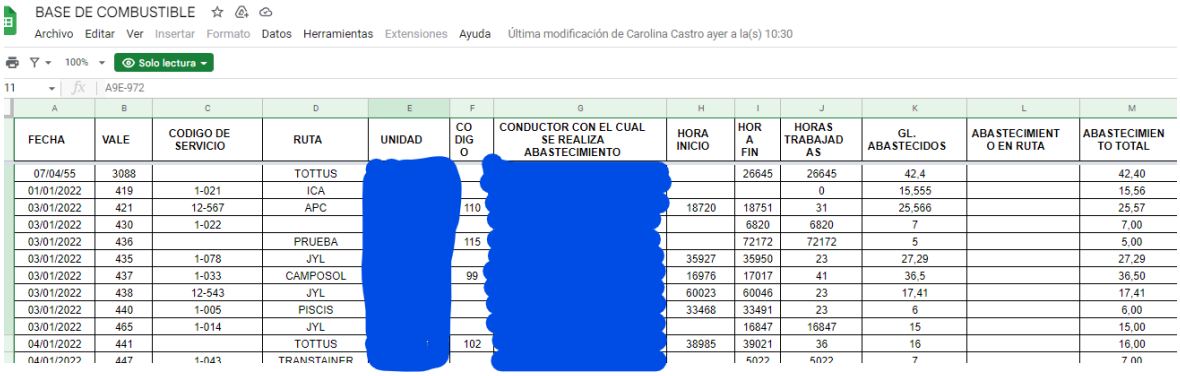
BASE DE DATOS OPERACIONES (Registro de tiempos de cada servicio realizado)



03-	2022 11:	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Fecha	Código	Cliente	Origen	Destino	Trato	Carreta	Conductor	Copiloto	Cap ac. (Tn)	Temperatura (C)	Formato carga	Tipo Unidad	Fecha/hora Estimada salida base	Fecha/hora inicio carga	Fecha/hora fin carga	Fecha/hora inicio descarga
03/01/2022	01-009	APC	LIMA	ANTAMINA		ALU-970	ANTONIO CALDERON JUAN				SECO		04/01/2022 0:00	04/01/2022 14:40	04/01/2022 15:45	05/01/2022 13:43
03/01/2022	12-543	J&L	PACANGUILLA	HUARAL			CORAL ROJAS PERCY	TOVAR RODRIGUEZ CR	HISTOFER RICARDO		ACTIVOS		04/01/2022 0:00	04/01/2022 10:17	04/01/2022 18:42	05/01/2022 8:31
03/01/2022	01-014	J&L	PACANGUILLA	HUARAL			LEON PALOMINO VICTOR				ACTIVOS		04/01/2022 0:00	04/01/2022 17:00	04/01/2022 21:00	06/01/2022 5:55
03/01/2022	01-044	J&L	PACANGUILLA	PACANGUILLA			CRISTOBAL ROBLES HUGO				SOBRESTADIA/ACTIVOS		01/01/2022 0:00			
03/01/2022	01-045	J&L	PACANGUILLA	PACANGUILLA			LAREDO FLORES PITER RO				SOBRESTADIA/ACTIVOS		01/01/2022 0:00			
04/01/2022	01-044	J&L	CASMA	HUARAL			FARRO ZEGARRA JUAN				CAMARA ESTACIONARIA		02/01/2022 20:15	02/01/2022 20:54		
04/01/2022	01-049	J&L	CASMA	HUARAL			LEON PALOMINO VICTOR F				REFRIGERADO		05/01/2022 0:00	05/01/2022 17:20	06/01/2022 18:15	07/01/2022 8:32
04/01/2022	01-048	PERUVIAN	LIMA	CHOCLOCOCHA		APA-999	SARMIENTO CONTRERAS T	TITO DIPAZ GREGORIO			DINOS		05/01/2022 10:00	05/01/2022 14:38	05/01/2022 17:37	06/01/2022 8:17
04/01/2022	01-050	APC	LIMA	ANTAMINA		ANE-987	ANTONIO CALDERON JUAN				CONGELADO/SECO		05/01/2022 10:00	06/01/2022 8:47	06/01/2022 14:19	07/01/2022 13:48
04/01/2022	01-051	MAR ANDINO	LIMA	PUN RUN		F7A974	CASIMIRO PANEZ SAMUEL	TRELLA BRAYAN JOSUE			DINOS		05/01/2022 0:00	05/01/2022 9:00	05/01/2022 16:00	06/01/2022 5:00
04/01/2022	01-052	MAR ANDINO	LIMA	PUN RUN		AFM980	ROJAS TRINIDAD JESUS	RROSPI DAVID EDWIN			DINOS		05/01/2022 0:00	05/01/2022 10:00	05/01/2022 15:10	06/01/2022 6:00

ANEXO 5

BASE COMBUSTIBLE CAMARA (Se registra el consumo de combustible por thermoking)



BASE DE COMBUSTIBLE

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Extensiones Ayuda Última modificación de Carolina Castro ayer a la(s) 10:30

100% Solo lectura

11 A9E-972

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
	FECHA	VALE	CODIGO DE SERVICIO	RUTA	UNIDAD	CODIGO	CONDUCTOR CON EL CUAL SE REALIZA ABASTECIMIENTO	HORA INICIO	HORA FIN	HORAS TRABAJADAS	GL. ABASTECIDOS	ABASTECIMIENTO EN RUTA	ABASTECIMIENTO TOTAL
	07/04/55	3088		TOTTUS	[redacted]		[redacted]		26645	26645	42,4		42,40
	01/01/2022	419	1-021	ICA						0	15,555		15,56
	03/01/2022	421	12-567	APC		110		18720	18751	31	25,566		25,57
	03/01/2022	430	1-022						6820	6820	7		7,00
	03/01/2022	436		PRUEBA		115			72172	72172	5		5,00
	03/01/2022	435	1-078	JYL				35927	35950	23	27,29		27,29
	03/01/2022	437	1-033	CAMPOSOL		99		16976	17017	41	36,5		36,50
	03/01/2022	438	12-543	JYL				60023	60046	23	17,41		17,41
	03/01/2022	440	1-005	PISCIS				33468	33491	23	6		6,00
	03/01/2022	465	1-014	JYL					16847	16847	15		15,00
	04/01/2022	441		TOTTUS		102		38985	39021	36	16		16,00
	04/01/2022	447	1-043	TRANSTAINER					5022	5022	7		7,00