

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES



Planeamiento Financiero de Costos: Desarrollo de un
Dashboard del Costo de Venta para Anticipar las Variaciones
de Costos en la Rentabilidad de una Empresa de Consumo
Masivo

Trabajo de Suficiencia Profesional para obtener el título
profesional de Contador Público que presenta:

Carlos Rodrigo Henostroza Palomares

Asesora

Elva Zoraida Hamada Doshi

Lima, 2025

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Elva Zoraida Hamada Doshi, docente de la Facultad de Ciencias Contables de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora del Trabajo de Suficiencia profesional (TSP) titulado:

Planeamiento Financiero de Costos: Desarrollo de un Dashboard Estratégico para Anticipar las Variaciones de Costos en la Rentabilidad de una Empresa de Consumo Masivo.


del autor:

Carlos Rodrigo Henostroza Palomares

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **11%**. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 09/10/2025.
- Este reporte de similitud de 11%, excluye citas y referencias y con filtro de exclusión de 10 palabras coincidentes.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 09 de octubre del 2025

Apellidos y nombres completos del asesor / de la asesora: Hamada Doshi Elva Zoraida	
DNI: 09679597	Firma 
ORCID: 0009-0008-6760-6046	

Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional desarrolla la implementación de un Dashboard de Costo de Venta en una empresa importante peruana del sector de consumo masivo, con el propósito de optimizar la gestión de la información financiera y fortalecer la toma de decisiones estratégicas. La problemática inicial identificó limitaciones en la disponibilidad oportuna, confiable y consolidada de los costos, debido a procesos manuales y dispersión de la información, lo cual generaba reprocesos, riesgos de errores humanos y escasa visibilidad para el análisis oportuno del costo. La propuesta consistió en diseñar e implementar un monitor automatizado que integra múltiples fuentes de información, el cual permite visualizar los costos en distintos niveles de análisis (desde negocio hasta a producto), así como incorporando escenarios comparativos (presupuesto, proyección y real). Por consiguiente, la herramienta facilita la identificación de desviaciones, evaluación de impactos en los costos y la generación de posibles eficiencias. Los resultados obtenidos evidencian una reducción significativa en los tiempos de consolidación de información de costos y un fortalecimiento en la capacidad analítica de los equipos financieros, especialmente en el área de Planeamiento y Control de Costos. Como consecuencia de ello, se genera un vínculo entre la contabilidad de costos y la gestión estratégica, aportando valor a la organización a través de decisiones basadas en datos oportunos, confiables y alineados con las exigencias de un mercado altamente competitivo.

Palabras clave: Planeamiento y control de costos, costo de ventas, dashboard de costo de venta, toma de decisiones, consumo masivo.

Abstract

This professional sufficiency report presents the implementation of a Cost of Sales Dashboard in a major Peruvian company within the mass consumption sector, aiming to optimize financial information management and strengthen strategic decision-making processes. The initial problem identified limitations in the timely, reliable, and consolidated availability of cost information, caused by manual procedures and data dispersion, which led to reprocessing, human error risks, and limited visibility for timely cost analysis. The proposed solution consisted of designing and implementing an automated monitoring tool that integrates multiple information sources, enabling visualization of costs across various analytical levels (from business unit to product), while incorporating comparative scenarios (budget, projection, and actual). Consequently, the tool facilitates the identification of deviations, assessment of cost impacts, and detection of potential efficiency opportunities. The obtained results demonstrate a significant reduction in cost data consolidation time and a strengthened analytical capability among financial teams, particularly within the Planning and Cost Control area. As a result, a connection between cost accounting and strategic management is established, creating organizational value through decisions based on timely, reliable, and data-driven insights aligned with the demands of a highly competitive market.

Keywords: Cost planning and control, cost of sales, cost of sales dashboard, decision-making, mass consumption.

Índice General

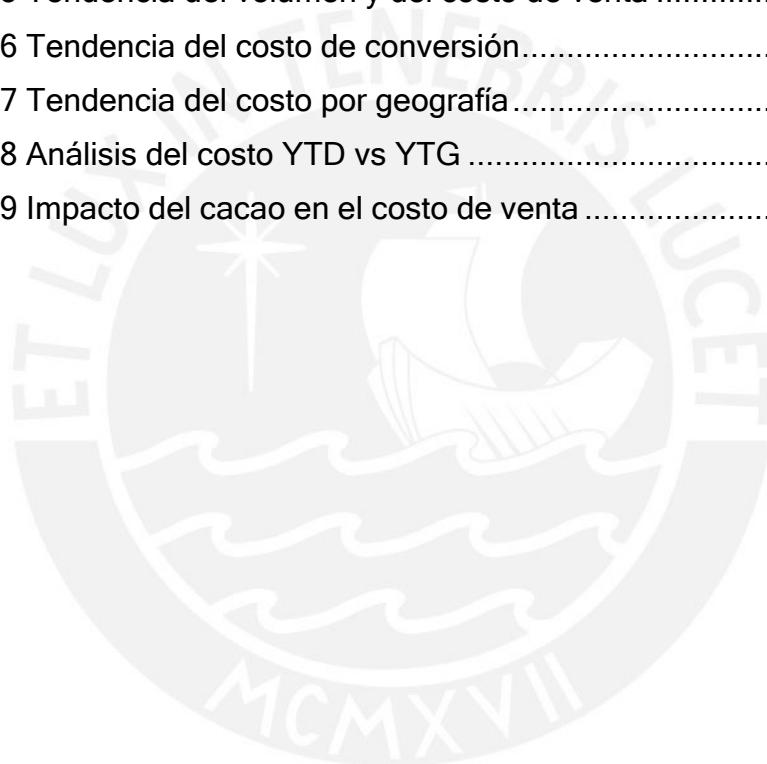
CAPÍTULO I: CONTEXTO DEL TRABAJO	10
1.1. Datos generales de la empresa.....	10
1.2. Actividades principales de la institución o empresa	10
1.3. Reseña histórica de la institución o empresa.....	10
1.4. Organigrama de la institución o empresa.....	11
1.5. Descripción del área donde realiza sus actividades profesionales	12
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2.1. Situación problemática de la entidad	13
2.2. Formulación del problema	14
2.3. Objetivos de la actividad de mejora	15
2.4. Justificación de la actividad profesional	16
CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	18
3.1 Bases teóricas	18
3.2 Conceptos Clave	21
3.3 Marco Conceptual	24
3.4 Marco Normativo, Regulatorio o Legal	30
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN	32
4.1 Descripción de las actividades propuestas	32
4.2 Descripción de las actividades de mejora.....	35
CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN Y SOLUCIÓN	38
5.1 Implementación de las actividades de mejora	38
5.2 Presentación de resultados	49
5.3 Dificultades encontradas	53
5.4 Análisis de la implementación	54
5.5 Reflexión sobre competencias profesionales desarrolladas en el TSP	55
.....	55
CAPÍTULO VI: VALORACIÓN DEL IMPACTO	57
6.1 Evaluación del impacto de la propuesta	57
6.2 Aporte del candidato en la mejora de la empresa	60
CONCLUSIONES	61

RECOMENDACIONES	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64



Índice de figuras

Figura 1 Línea de tiempo de la empresa A.....	11
Figura 2 Organigrama General	12
Figura 3 Beneficios de contar con la información financiera en tiempo real	29
Figura 4 Resumen de propuesta: Implementación del monitor del costo de venta	33
Figura 5 Tendencia del volumen y del costo de venta	42
Figura 6 Tendencia del costo de conversión.....	45
Figura 7 Tendencia del costo por geografía.....	46
Figura 8 Análisis del costo YTD vs YTG	48
Figura 9 Impacto del cacao en el costo de venta	51



Introducción

El sector de Consumo Masivo en el Perú se caracteriza por su alta competitividad y mayor presencia en el mercado y márgenes de rentabilidad cada vez más ajustados. En este contexto, la gestión eficiente del costo de venta constituye un pilar fundamental para la sostenibilidad financiera de las empresas que operan en este rubro. Dentro de los Estados Financieros, el elemento que representa mayor impacto en los resultados económicos debido a su sensibilidad es el costo de venta, por lo que su control y análisis oportuno se vuelve indispensable para la toma de decisiones estratégicas.

La contabilidad de costos desempeña un rol esencial al proveer información útil para la planificación, control y evaluación de la eficiencia operativa. No obstante, en la práctica, la generación de dicha información financiera enfrenta diversas limitaciones que pueden comprometer su oportunidad y calidad. Entre esas se encuentran la dependencia de procesos manuales, la falta de visibilidad transversal de los datos y los retrasos en los tiempos de consolidación.

Frente a esta problemática, el presente trabajo expone los desafíos que ha enfrentado esta empresa importante en el sector de Consumo Masivo en el Perú en relación con la presentación oportuna de la información de costos. Asimismo, se describe cómo el desarrollo e implementación de una herramienta automatizada de monitoreo (dashboard) enfocada en el análisis de todas las líneas del costo de venta, permitió mitigar dichos desafíos. Esta solución dispuso la información consolidada de los costos en un escenario “*to be*” con seis días hábiles de anticipación respecto al escenario “*as is*”, facilitando así el análisis inmediato y redujo la carga operativa de los equipos involucrados.

El presente trabajo se estructura en seis capítulos: En el Capítulo I se contextualizará la empresa en la cual se basa el presente informe. En el Capítulo II se presenta el planteamiento del problema, su justificación y los objetivos del informe. En el Capítulo III se centra en el marco teórico

enfocado en los costos. En el Capítulo IV se desarrolla la solución propuesta para abordar la problemática. El Capítulo V se enfoca en detallar las fases ejecutadas para el adecuado cumplimiento de los objetivos planteados. Finalmente, en el Capítulo VI, se evidencian los beneficios obtenidos por la compañía en base al desarrollo e implementación de la herramienta realizada por el investigador en el marco del proyecto.

Por lo tanto, el objetivo de este informe es demostrar la relevancia de la implementación de dicha herramienta de costos, evidenciando cómo su aplicación contribuye al control presupuestario, interpretación financiera y toma de decisiones informadas, generando valor tangible para la compañía, como se expondrá a lo largo del desarrollo del presente trabajo.



CAPÍTULO I: CONTEXTO DEL TRABAJO

1.1. Datos generales de la empresa

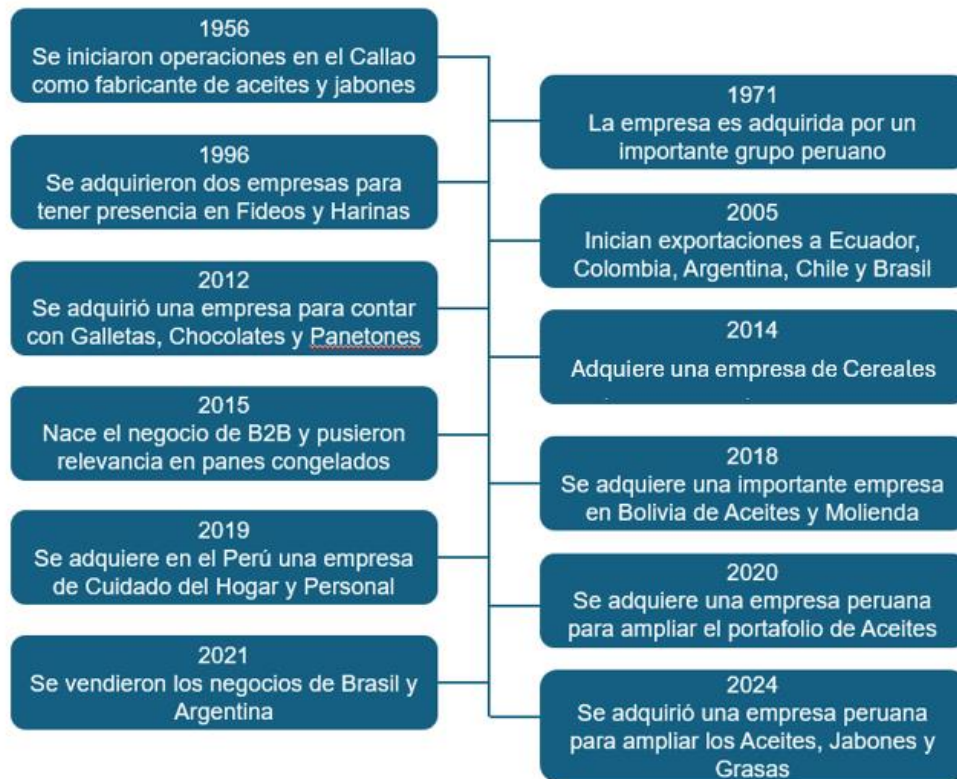
La empresa de la cual se desarrollará el presente trabajo, en adelante la empresa A, inició operaciones en el Callao solamente produciendo y comercializando Aceites y Jabones, para después convertirse en una de las empresas más importantes del país, convirtiéndose en el transcurso de los años en líder de su rubro. En la actualidad posee un amplio portafolio de productos agrupados en Alimentos, Cuidado del Hogar y Cuidado Personal. Asimismo, posee operaciones comerciales en 7 países de Latinoamérica y, además de tener el giro de Consumo Masivo, también tiene como negocio B2B (venta de insumos para el sector panadero, gastronómico y grandes industrias) y Acuicultura (alimentos balanceados para peces, camarones y peces).

1.2. Actividades principales de la institución o empresa

Según lo establecido por la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), la actividad principal de la empresa A es la número 1079 – Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.

1.3. Reseña histórica de la institución o empresa

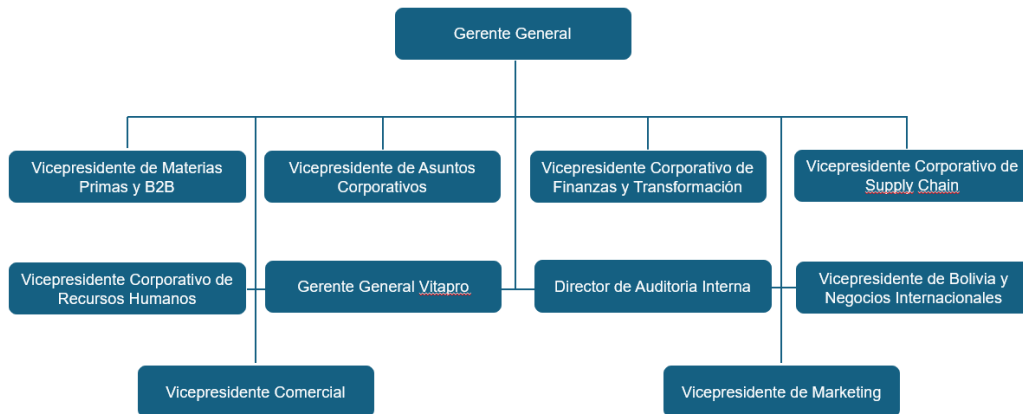
A continuación, se presentará una adaptación de la reseña histórica de la empresa A, en base a una línea de tiempo con hechos relevantes que presenta según su sitio web:

Figura 1*Línea de tiempo de la empresa A**Nota: adaptado de la web de la empresa***1.4. Organigrama de la institución o empresa**

A continuación, se detallará el organigrama actual que maneja la empresa:

Figura 2

Organigrama general



Nota: adaptado de la información de la empresa

1.5. Descripción del área donde realiza sus actividades profesionales

Dentro de la Vicepresidencia de Finanzas y Transformación de la empresa A, se planteó la necesidad de crear un equipo enfocado en el Planeamiento Financiero, esto con el fin de anticipar posibles riesgos y oportunidades en las que el negocio pueda tomar algún plan de acción con la mayor cantidad de información posible para no perjudicar la rentabilidad de la compañía ni a los consumidores finales.

El presente trabajo se enfocará puntualmente en el Área de Planeamiento Financiero, Control de Costos y *Procurement Performance Management* (PPMM). El objetivo de esta área es brindar a diversas áreas de la compañía (tales como Marketing, Finanzas, Trade, Pricing, entre otros) la visibilidad del costo a futuro. Como ejemplos de ello, analizamos los cambios del mercado en los Commodities (trigos y óleos), alzas o bajas de Insumos y Envases, oportunidades o riesgos en el Gasto Industrial (Mano de Obra, Gastos Indirectos y Energía / Gas), análisis del mercado que impacte en el precio de los Subproductos (afrecho y acemite), gestión de los Desvalorizados junto con Supply, entre otros análisis con el resto de los elementos del costo.

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Situación problemática de la entidad

Con el objetivo de gestionar eficientemente las finanzas de la empresa A, especialmente en el área de costos, se creó el área de Planeamiento y Control de Costos, encargada de proyectar de manera precisa el costo de ventas a futuro. Anticipar riesgos y oportunidades en los costos permite generar una perceptibilidad adecuada para la toma de decisiones, buscando prever, por ejemplo, cambios drásticos en los mercados internacionales de trigo y óleos, variaciones en el mercado de insumos de limpieza en Asia, o impactos climáticos que afecten la disponibilidad de insumos agrícolas, entre otros factores.

Sin embargo, inicialmente esta área no solo se enfocaba en la proyección de costos y en la elaboración del rolling forecast, sino que también realizaba los cierres contables mensuales de costos. Esto generaba una convivencia entre las tareas operativas y las de planificación. Por ello, los proyectos de innovación o automatización eran limitados, ya que durante el mes se dividía el trabajo entre las primeras dos semanas dedicadas al cierre del costo real y al análisis de desviaciones (carga operativa), y las últimas dos semanas enfocadas en la actualización de la proyección de costos (carga operativa y analítica). Esta dinámica no dejaba espacio suficiente para un análisis más profundo de la información financiera proyectada ni para generar valor agregado a la compañía a partir de ella.

Por lo tanto, en el 2022 se realizó la segmentación del equipo de Costos (separando el equipo de Planning Costos con el equipo de Contabilidad de Costos Reales) para que el área de Planeamiento y Control de Costos se especialice solamente en la proyección. Pasamos de 19 personas a solo 11 personas con esta división de área. Asimismo, en el 2023 a pedido del *Chief Financial Officer* (CFO) la cantidad de los proyectos financieros se redujeron a solamente a cinco en el año, en vez de realizar

diez proyectos como se venía manejando en años anteriores, esto debido a que se buscaba que Finanzas en general cuente con mayor tiempo en el año para brindar valor con la información que actualizan proyecto a proyecto. Sin embargo, la gestión de costos de la compañía aún enfrentaba una sobrecarga operativa por la cantidad de información que maneja, dado que una parte del costeo se realizaba en un sistema ERP anticuado y otra parte del costeo se realizaba por Excel (propenso a mayor error humano), por lo que aún surgía la necesidad de contar con herramientas que optimicen la visibilidad y el análisis de los costos en tiempo real, pues esto ayudaría a reducir la operatividad de diversos procesos manuales ya existentes para que nos enfoquemos en el análisis del proyecto de costos y plantear nuevas ideas en base los hallazgos obtenidos.

2.2. Formulación del problema

La función principal del equipo de Planeamiento y Control de Costos es elaborar las proyecciones de costos, las cuales se comparten con el equipo de Planeamiento Financiero en Perú y con el de Negocios Internacionales. Con esta información, dichos equipos actualizan la proyección del Estado de Resultados (P&L), incorporando los costos más recientes.

La proyección de costos se entrega generalmente el noveno día hábil de cada mes. Este cronograma, en ocasiones con plazos reducidos para el análisis de la información, obliga a que los cambios más relevantes se presenten posteriormente en las mesas de Rentabilidad Financiera al equipo de Finanzas, Trade y Marketing, con el objetivo de brindarles la visibilidad necesaria para gestionar sus KPIs. Finalmente, el decimoquinto día hábil, tras la aprobación de la proyección financiera por parte de los directores responsables, la información proyectada se carga masivamente en la herramienta *Hyperion*, desde la cual la empresa visualiza el P&L consolidado con distintas dimensiones: Territorio, Negocio, Plataforma, Categoría, entre otros.

No obstante, existe un *gap* de seis días hábiles entre la entrega de la proyección de costos y la carga de información en Hyperion. Durante este periodo, el equipo de Costos no cuenta con una vista final consolidada del costo enviado hasta el dieciseisavo día, puesto que se debe esperar el cierre de la demanda final validada por los vicepresidentes y recién en ese momento tener el costo absoluto final como proyecto oficial de costos. En consecuencia, cualquier requerimiento de análisis adicional en las mesas de trabajo debe resolverse con cálculos manuales en Excel, generando riesgos de errores operativos, pérdida de tiempo y falta de trazabilidad. Esta situación limita la capacidad de respuesta y análisis del equipo de Costos, pudiendo derivar en la entrega de información incompleta, no validada o desactualizada frente a las últimas modificaciones.

2.3. Objetivos de la actividad de mejora

2.3.1. Objetivo Principal

Implementar un monitor de Costo de Ventas (Dashboard) que permita una visualización automática, consolidada y oportuna de los costos a diversos equipos financieros, especialmente al equipo de Planeamiento y Control de Costos, enfocado en las tendencias de los costos reales y la proyección, tendencias de volúmenes y la visibilidad general del costo de toda la compañía en una sola herramienta.

2.3.2. Objetivo Secundario

a. **Reducir tiempos y reprocesos internos**, mediante una herramienta que consolide la visualización de costos para todas las unidades de negocios (Perú e Internacional) con seis días hábiles de anticipación, mitigando así las tareas operativas del equipo de Costos y permitiendo así, enfocar esfuerzos en el análisis de datos proyectados referente a los costos.

b. **Disminuir el riesgo a errores humanos**, eliminando los cálculos manuales en Excel, de manera que los analistas dediquen más tiempo al análisis de costos y no al procesamiento de la información.

c. **Identificar oportunidades de eficiencia en la estructura de costos**, aprovechando la observación de tendencias históricas del diverso portafolio en la herramienta.

d. **Brindar visibilidad de todas las líneas del costo de venta**, facilitando el análisis de insumos clave en la proyección, como tendencias de las materias primas o commodities, evaluación de la coherencia entre el gasto industrial real y proyectado, y la relación entre volumen y costos fijos, entre otros.

2.4. Justificación de la actividad profesional

La entrega de información financiera confiable, resumida, y oportuna es crucial para la adecuada toma de decisiones. En el sector de Consumo Masivo, altamente competitivo, factores como menores costos, precios de venta más bajos, calidad percibida o mayor llegada con las marcas, entre otros factores, pueden afectar directamente la participación de mercado o *share* dentro del mercado peruano e internacional. En ese contexto, disponer con la información de costos de forma anticipada y segmentada en distintas dimensiones para su análisis respectivo es clave para identificar oportunidades en rentabilidad, mantener competitividad en el mercado y gestionar eficiencias.

Martinez y Rodriguez (2023) desarrollaron un caso en el que demostraron que la implementación de reportes BI (Inteligencia Empresarial) genera herramientas robustas y eficientes que contribuyen con una toma de decisión óptima por el lado empresarial. Con relación a ello, la implementación de este Dashboard de Costos de Venta ha permitido crear un nexo sólido entre la contabilidad de costos con la toma de decisiones estratégicas, dado que proporciona una notoriedad más clara,

oportuna y precisa de todas las dimensiones del negocio, además que fortalece el análisis contable y reduce los riesgos asociados a errores humanos.

Asimismo, esta solución se sustenta en los principios de gestión, al proveer información relevante y accionable para respaldar decisiones estratégicas basadas en costos. El proyecto permitirá evidenciar cómo la empresa, especialmente en la Plataforma de Alimentos dentro del sector de Consumo Masivo, se benefició al mejorar la gestión de su Costo de Conversión.



CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1 Bases teóricas

Este proyecto se sustenta en diversas bases teóricas que resaltan la importancia de la contabilidad de costos en el análisis y control de los costos, así como en la incorporación de herramientas tecnológicas que optimicen la toma de decisiones. La teoría de la Contabilidad de Gestión, la teoría de Sistemas de Información Gerencial, teoría de la toma de decisiones basada en datos y teoría de la Competitividad Empresarial brindan fundamentos académicos y prácticos que justifican la implementación del dashboard de costos dentro del contexto empresarial.

Teoría de la Contabilidad de Gestión

La Contabilidad de Gestión es aquel subsistema contable que tiene como fin proveer información económica relevante, útil y oportuna para medir el pasado y proyectar el futuro (Scoconi, Casarsa & Schmidt, 2017). En adición a ello, Esteban sostiene que esta contabilidad surge con el fin de mitigar las limitaciones de la información financiera ante determinados aspectos imprescindibles para la toma de decisiones (1998).

Asimismo, la Contabilidad de Gestión está orientada en generar tres aspectos: Brindar criterios para la toma de decisiones empresariales relevantes, otorgar información sobre el contexto del proceso productivo de la empresa y demostrar los costos relacionados a estos procesos. Con ello se busca desarrollar información oportuna y veraz en la cual soportar diversas acciones estratégicas, tales como reducciones de costos (Flores, Erreyes y Bonilla, 2018).

Además de proveer datos históricos y proyectados, la contabilidad de gestión cumple una función estratégica como sistema de apoyo a decisiones basadas en el rendimiento, la productividad y la eficiencia, lo cual resulta clave en entornos de alta competitividad. Esta perspectiva permite que las organizaciones no solo reaccionen ante las variaciones del

entorno, sino que también anticipen escenarios y optimicen sus procesos operativos y financieros.

Incluso hoy en día se ve más necesaria la implementación de herramientas de gestión con el fin de que las empresas sean más competitivas en el mercado y que soporten las decisiones tomadas por la alta dirección de la compañía en búsqueda de generar valor, cumplir con objetivos y conseguir la eficacia y eficiencia en sus procesos (Murillo & Otros, 2021). Además, pone énfasis en la relación de la información proporcionada y el proceso para la toma de decisiones, lo cual promueve la eficiencia global de la organización.

Teoría de Sistemas de Información Gerencial

Según Viteri (2021), un Sistema de Información Gerencial (SIG) permite que la información financiera llegue rápida y correctamente a los usuarios, facilitando la toma de decisiones. Complementariamente, Rodríguez (2021) plantea que un SIG debe considerar factores internos y externos para prever escenarios futuros y formular estrategias eficaces. En este sentido, Veliz y Enríquez (2021) destacan que los SIG permiten a los líderes empresariales tomar decisiones basadas en información clave y oportuna.

Teoría de la toma de decisiones basada en datos

Actualmente para todas las empresas la capacidad de reacción es esencial, por lo que la toma de decisiones a nivel corporativo perseguirá manejar información sólida y fiable, en la que será clave no contar con datos incorrectos o sesgados (Abad-Segura, González-Zamar & Lopez-Meneses, 2022).

La toma de decisiones basada en datos (DDDM) se caracteriza por el uso sistemático y estratégico de datos para respaldar decisiones informadas y medibles que generan beneficios en la eficiencia operativa, en la capacidad de innovación y optimización de procesos organizativos. Además, que proporciona una base sólida de evidencia cuantitativa que

permite validar y refinar la calidad y precisión de las decisiones que la Gerencia concretará (Bravo-Bravo, Rizzo-Anastacio & Monroy-Baquerizo, 2024).

La relevancia de esta teoría radica en que su desarrollo se da por un grupo de personas o individuos que se juntan para solucionar problemas o aprovechar oportunidades organizacionales (Loor & Suarez, 2023).

El dashboard de costos planteado es una expresión práctica del enfoque DDDM, al permitir decisiones rápidas y fundamentadas en datos históricos y proyectados.

Teoría de competitividad empresarial

La competitividad de una industria puede medirse en términos de la rentabilidad general de las empresas, es decir, representa un indicador fiel de la salud económica de la compañía y qué lo diferencia del resto de empresas de la competencia (Labarca, 2007).

Mahara sostiene que las empresas en el rubro de manufactura confían mucho en los sistemas de control de gestión para optimizar operaciones, mejorar los procesos productivos y asegurar los estándares de producción (2025), esto debido a la gran cantidad de información que maneja este tipo de empresas. En este contexto, la gestión eficiente de costos se convierte en una estrategia competitiva clave en mercados con márgenes ajustados, donde la capacidad de controlar los gastos impacta directamente en la rentabilidad.

Además, siendo este rubro altamente competitivo tener los costos claros y bien gestionados representan una ventaja competitiva, dado que permite mejorar márgenes, conseguir mayor share, ser más eficiente y, en general, responder más rápido a los cambios del mercado.

3.2 Conceptos Clave

En el presente informe resulta necesario precisar algunos conceptos fundamentales que permitan comprender la relación entre la contabilidad de costos y la implementación de un dashboard financiero. Estos conceptos abarcan las nociones generales de la Contabilidad de Costos y el Costo de Venta, también la Proyección de Costos como una herramienta financiera de planificación, el uso de dashboards como instrumentos de consolidación y visualización de data, y los Indicadores Financieros (KPIs de costos) como mecanismos de control y medición del desempeño de la compañía.

A través de estos conceptos no solamente se busca facilitar la comprensión del proyecto, sino que también sustentan teóricamente por qué la herramienta implementa puede mejorar la eficiencia y toma de decisiones estratégicas de la empresa.

Contabilidad de Costos

Es aquel sistema de información integrado por procesos que recopilan, ordenan, resumen y revelan, a través de los Estados Financieros (EE.FF.) e indicadores, la información de las inversiones realizadas por la empresa para el desarrollo de los bienes o servicios que comercialice la compañía. Asimismo, la Contabilidad de Costos aporta a la Contabilidad Financiera y a la Contabilidad Gerencial información relevante para que estas cumplan sus objetivos (Soto, Mora & Vasquez, 2021).

Por ello, la contabilidad de costos presenta los siguientes objetivos: Determinar el costo de los productos vendidos, controlar el costo de venta durante todo el proceso productivo, optimizar las utilidades al ubicar procesos que encarezcan injustificadamente el producto o servicio, brindar una herramienta eficaz para planificar y controlar los costos de producción, y, principalmente, guiar la toma de decisiones (Sanchez, 2015). En ese sentido, el uso combinado del costo estándar y el costo real es fundamental: mientras el costo estándar permite establecer parámetros presupuestados para la producción, el análisis del costo real permite

evaluar desviaciones y ajustar las decisiones operativas y estratégicas en tiempo real, lo que refuerza el control y la proyección financiera.

Costo de Venta

Es aquella inversión representada en todas las inversiones, egresos financieros o salidas de dinero para desarrollar un bien o un servicio que es comercializado dentro del giro ordinario de una empresa (Soto, Mora & Vasquez, 2021). Además, su correcto cálculo es relevante para los Estados de Resultados, dado que de ello depende finalmente el margen que se le asigna a la venta neta y por ende cómo resulta la utilidad bruta. Su correcta gestión impacta directamente en el EBITDA (utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), reforzando su importancia financiera.

Dashboard / Monitor de Costo de Venta

Representa una amalgama de datos financieros críticos de formas visuales, comprensibles y dinámicos cuyo fin como herramienta es guiar las decisiones de gestión financiera a un rumbo más rentable e inteligente. Además, permite identificar rápidamente tendencias, patrones y áreas de mejora con el fin de optimizar la eficiencia operativa para generar una respuesta ágil a cualquier cambio en el mercado (Quisirumbay & Sandoval, 2023). Para cumplir este propósito, un dashboard debe aplicar principios de visualización efectiva, asegurando no solo la consolidación de datos, sino también su correcta interpretación. Esto implica presentar la información de manera clara, ordenada y relevante, permitiendo que los usuarios tomen decisiones rápidas y basadas en evidencias concretas.

Proyección de Costos

Es aquel proceso de planeación en el que la empresa fija presupuestos de costos con el fin de determinar los posibles resultados económicos. Además, su importancia está en que otorga la perceptibilidad necesaria para determinar qué costos no están generando valor en la

empresa con el fin de mejorarlos, obteniendo así un uso eficiente de los recursos para cuidar la rentabilidad de la compañía (Rocafuerte, 2021).

Indicadores Financieros

Lloor y Suarez señalan que el beneficio de aplicar los indicadores financieros en una empresa se basa en conocer la realidad financiera de esta para facilitar estimaciones y predicciones del funcionamiento futuro para mejorar o corregir las proyecciones (2023). También cooperan con el control de gestión de organizaciones y contribuyen al análisis de las finanzas al estudiar las decisiones de la administración en los diferentes recursos que constituyen el capital de la compañía (Rojas-Díaz, Gómez-Mora & Gil-Marin, 2023).

Los KPIs más importantes dentro de los proyectos son:

- Costo por unidad producida en toneladas
- % variación entre costo real y proyectado
- Margen bruto por línea de producto

Transformación digital en el área de finanzas

La digitalización ha automatizado diversas tareas contables rutinarias, lo cual acelera la generación de informes financieros para su respectivo análisis. Esta automatización ha reducido errores humanos y tiempos de procesamiento de data, incrementando así la eficiencia operativa. Asimismo, proporciona acceso a datos precios y actualizados en tiempo real, esencial para mejorar la calidad de la información contable y para una toma de decisiones informada y estratégica (Alcedo & Otros, 2024).

3.3 Marco Conceptual

Definición de Costo de Venta

El costo de venta está representado por la suma de los recursos expresados en términos monetarios invertidos para producir un bien o un servicio, los cuales genera beneficios futuros económicos (Portilla & Otros, 2021). Asimismo, si bien es constantemente confundido con el gasto, la diferencia está en que al desembolsar los costos se esperan generar ingresos futuros tras la venta de bienes y servicios, mientras que el gasto es un desembolso para el correcto funcionamiento del negocio, pero no de la producción directa en sí.

Por otro lado, se debe considerar que el costo de venta contempla la suma de valores incurridos en la producción de un bien en un periodo determinado, es decir, Materias Primas (directa e indirecta), Envases, Costos de Conversión (Energía, Gas, Mano de Obra, Gastos Indirectos de Fabricación), entre otros (Arias, Vallejo e Ibarra, 2020).

Sin embargo, en la actualidad, su análisis presenta limitaciones operativas relevantes, ya que la información se encuentra dispersa entre sistemas ERP obsoletos (Hyperion) y hojas de cálculo manuales en Excel, lo que incrementa el riesgo de errores y reduce la capacidad de respuesta ante variaciones en la demanda o los precios de insumos. Por ello, una herramienta tecnológica como el dashboard propuesto busca consolidar esta información crítica, automatizar su visualización e integrar el análisis del costo de venta dentro del flujo estratégico de toma de decisiones, permitiendo así gestionar con mayor eficiencia la rentabilidad del negocio.

En la estructura del costo de venta, es fundamental identificar con precisión los componentes que lo conforman, dado que su correcta clasificación y análisis permiten mejorar la trazabilidad y la calidad de las proyecciones. Entre estos elementos destacan las materias primas y envases, que comprenden todos los insumos directos o indirectos utilizados en la elaboración del producto final (como trigo, crudos, maíz, azúcar, cajas o laminados); la mano de obra, tanto directa como indirecta, involucrada en

actividades como paletizado u operación de maquinaria; y los costos energéticos, como el consumo de electricidad, gas y agua necesarios para el proceso productivo.

También se incluyen los gastos indirectos de fabricación, tales como mantenimiento, seguridad, control de calidad o investigación y desarrollo, cuya asignación no puede realizarse de forma directa a una unidad productiva. En operaciones de exportación, aparecen conceptos adicionales como el drawback, un beneficio tributario que permite recuperar aranceles pagados por insumos importados; y el costo de internamiento, que abarca gastos logísticos adicionales como desembarque, nacionalización o almacenaje.

Finalmente, en ciertos modelos productivos se contemplan la subcontratación de procesos como el reempaque o armado de packs, y la maquila, en la cual se adquieren productos ya terminados, sin transformación interna. Todos estos componentes, al ser integrados en un dashboard financiero, pueden visualizarse y analizarse de forma unificada, facilitando el control de desviaciones, el análisis de eficiencia y la toma de decisiones estratégicas.

Importancia del Costo de Venta en la Toma de Decisiones

El costo de venta representa uno de los componentes más importantes de la contabilidad debido a la complejidad en la identificación y correcta asignación de los costos en las cuentas apropiadas y su valoración exacta. Además, su correcto cálculo o valorización es fundamental para asegurar que los resultados que una compañía presente al final de cada periodo sea razonable (Portilla & Otros, 2021).

En la práctica la gestión del costo involucra clasificar y dividir adecuadamente los desembolsos con el fin de determinar el precio final de un bien o servicio provenientes de la unidad industrial, ya que el costo calcula los desembolsos asociados a cada componente del producto o

servicio. Por lo tanto, el adecuado cálculo del costo es relevante para estimar correctamente la rentabilidad del negocio

Actualmente, en las empresas industriales, la precisión y eficiencia de la contabilidad de costos tiene un rol importante en fortalecer el control del costo y mejorar la oportunidad de la gestión en la toma de decisiones (Liang, 2025). Yaser, Barakat & Abbadi señalan que el correcto entendimiento del costo tiene diversos beneficios en otros temas, por ejemplo, evaluar producción inhouse vs maquilar productos, determinar precios, mantener baja rentabilidad en una filial para maximizar la ganancia del grupo, entre otros (2023).

Por ello, la meta de la contabilidad de gestión es proveer y utilizar herramientas de gestión con información valiosa para el planeamiento financiero de la organización, toma de decisiones y actividades para promover estrategias de planeamiento. Como consecuencia se genera un impacto significativo entre generar valor mediante la optimización de procesos internos, creación de valor para el cliente interno y la creación de valor financiero. En síntesis, las herramientas de contabilidad de gestión son relevantes para cumplir sus objetivos través del efectivo uso de recursos y la calidad de información que brinda (Sha, 2024).

Rashid, Ali & Hossain realizaron un estudio en el que analizaron cómo 17 empresas implementaron eficientemente herramientas de contabilidad de gestión estratégicas, el resultado fue mejora en diversos aspectos del *performance* de las empresas estudiadas (2021).

En el marco de este proyecto, el costo de venta no solo representa una métrica financiera estática, sino que constituye un componente dinámico esencial del proceso de planeamiento financiero. Una proyección precisa permite anticipar escenarios, ajustar las estrategias comerciales y preservar márgenes saludables en entornos de mercado volátiles. Sin embargo, en la actualidad, su análisis presenta limitaciones operativas relevantes, ya que la información se encuentra dispersa entre sistemas ERP obsoletos y hojas de cálculo manuales, lo que incrementa el riesgo de

errores y reduce la capacidad de respuesta ante variaciones en la demanda o los precios de insumos.

Por ello, una herramienta tecnológica como el dashboard propuesto busca consolidar esta información crítica, automatizar su visualización e integrar el análisis del costo de venta dentro del flujo estratégico de toma de decisiones, permitiendo así gestionar con mayor eficiencia la rentabilidad del negocio.

Costo de Venta en el rubro de Consumo Masivo

La gestión del costo de venta, afectada por factores tanto internos como externos, representa un reto para mantener o mejorar la rentabilidad de todas las empresas, especialmente en el rubro de consumo masivo, en el que los márgenes son cada vez más ajustados debido a la gran competencia que existe en el mercado. Para ejemplificar este punto se citarán 3 informes de EY, Deloitte y Fitch Ratings:

Fitch Ratings presentó un informe en el que contextualizó lo que sucedió en el mercado de commodities en el 2020-2022, situación afectada por un lado por problemas en la cadena de supply debido a las políticas sanitarias para evitar el aumento de contagios del Covid 19, así como el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania que son principales exportadores de crudo de girasol, trigo, maíz, entre otros commodities a nivel mundial (2022). Esto incrementó el precio de las materias primas ya mencionadas por lo que diversas compañías tuvieron que trasladar el alza de costos al consumidor, reformular sus productos o aplicar reducciones de gramaje con el fin de preservar márgenes sin perder participación de mercado.

EY señala que muchas compañías del consumo masivo tienden a tener una capacidad de toma de decisiones lenta o poco flexible, debido a que sus procesos de innovación están estancados. Como consecuencia, estas optan por aumentar su portafolio, invertir en nuevos canales o buscar eficiencias en costos, todo esto con el fin de mantener su posición en el mercado, más que para generar valor real. No obstante, el crecimiento

sostenible debería enfocarse en incrementar el volumen, y no únicamente en variar los precios, lo cual representa una solución insostenible en el largo plazo (2025).

Deloitte, por su parte, sostiene que la rentabilidad de una compañía del sector puede estar apalancada en la optimización entre costos y volumen, ya que un mayor volumen de producción permite diluir los costos fijos, disminuyendo el costo unitario. Además, si se prioriza la venta de productos de mayor rentabilidad dentro del portafolio, se pueden lograr márgenes más altos de manera estratégica (2024).

Por lo tanto, podemos concluir que el sector de consumo masivo es altamente competitivo, donde una gestión eficiente y oportuna del costo de venta representa una estrategia clave para mantener la rentabilidad. Su análisis ágil y preciso permite tomar decisiones más informadas y con mayor anticipación, lo cual es crucial en contextos volátiles.

Dashboard de Costo de Ventas

Deloitte realizó una encuesta a diversas empresas en la cual el 92% señaló que acelerando la migración a plataformas digitales era una prioridad para mantenerse competitivas; no obstante, solamente el 52% sostuvo que la inversión en el 2024 en optar por esta innovación en su gestión fue suficiente (2024). Esto demuestra que, aunque existe conciencia respecto al valor de las herramientas tecnológicas de gestión, aún existe una brecha entre la intención y la ejecución efectiva de estas iniciativas.

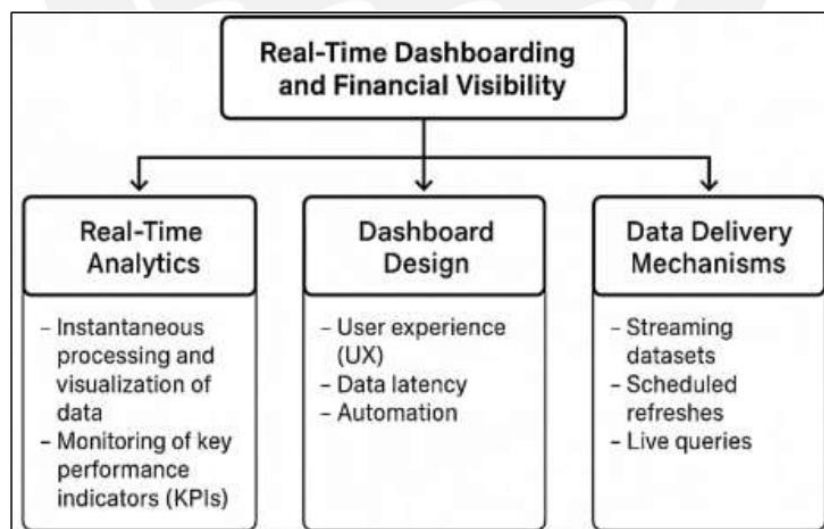
En el campo contable, Liang señala que, actualmente, en la contabilidad de costos de las industrias modernas, se está abordando el uso de tecnologías digitales como una vía para mejorar la eficiencia en la gestión y optimizar los controles de costos (2025). En este contexto, ha tomado gran relevancia el uso de Power BI en áreas financieras, especialmente como herramienta para el control y análisis de costos.

Power BI, desarrollado por Microsoft, es un servicio de analítica de negocios que permite a los usuarios visualizar y compartir insights a lo largo de toda la organización, a partir de una amplia base de datos. Esta herramienta facilita la creación de reportes interactivos y dashboards, lo que mejora significativamente la toma de decisiones estratégicas y operativas. Sus principales ventajas radican en la automatización del armado de reportes, el acceso a mayor nivel de detalle para el análisis financiero y la visualización integrada de datos clave, lo que posibilita respuestas más rápidas y eficientes frente a los cambios del entorno (Mahmud & Ikbal, 2024).

Por tanto, un dashboard de costos de venta bien implementado no solo centraliza y automatiza la información, sino que también potencia la capacidad analítica del equipo financiero, permitiendo identificar desviaciones, tendencias y oportunidades con anticipación y precisión.

Figura 3

Beneficios de contar con los datos financieros en tiempo real



Nota. La figura muestra los principales aspectos de la capacidad de visualizar de forma instantánea y gráfica los datos financieros de una empresa.

Adaptado de Power BI and Data Analytics in Financial Reporting, por Mahmud & Ikbal, en International Journal of Scientific Interdisciplinary Research (2024).

Complementariamente, Barreto y Otros (2025) destacan que, ante el crecimiento exponencial del volumen de datos generado por las innovaciones tecnológicas en grandes empresas, el rol del contador en la contabilidad de gestión ha evolucionado. Ya no se limita únicamente al control presupuestario y el costeo de productos o servicios, sino que ahora también asume funciones estratégicas orientadas a incrementar la rentabilidad de la compañía. Esto se logra mediante el diseño y la implementación de sistemas que alineen la información financiera con los objetivos del negocio.

Por tanto, tanto la normativa contable como la evolución profesional del contador coinciden en la necesidad de modernizar la gestión financiera mediante soluciones tecnológicas que faciliten el análisis, la trazabilidad y la presentación efectiva de los datos contables y de costos.

3.4 Marco Normativo, Regulatorio o Legal

NIC 1 – Presentación de Estados Financieros

La Norma Internacional de Contabilidad 1 establece las bases para la presentación de los estados financieros con propósito de información general: Cumplimiento con las NIIF, negocio en marcha, base de acumulación, consistencia en la presentación, materialidad, compensación e información comparativa.

En el contexto del presente proyecto, la NIC 1 respalda la necesidad de contar con información de costos precisa, oportuna y visualmente interpretable, como la que se propone mediante un dashboard financiero. Estas herramientas no solo permiten una mejor presentación y análisis de los datos, sino que también fortalecen el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa.

NIC 2 – Inventarios

De acuerdo con la Norma Internacional de Contabilidad 2 *Inventarios* o NIC 2 (IASB, 2021), el costo de los inventarios comprenderá los siguientes costos:

Costos de adquisición que comprenden el precio de compra, aranceles de importación, otros impuestos que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales, transportes, almacenamiento y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de mercaderías, los materiales o los servicios.

Costos de transformación que comprenden a los costos directamente relacionados con las unidades producidas, por ejemplo, mano de obra directa.

Otros costos que comprenden costos adicionales que se concretan para que los inventarios esa misma condición como tal y estén en las ubicaciones actuales, tales como el costo del diseño de un producto para un cliente en específico.

Por otro lado, existen distintas formas de valuar el costo de venta en un producto, que pueden resumirse en las siguientes:

Método de Costeo de Primeras Entradas y Salidas, asume que los productos en inventarios comprados o producidos antes serán vendidos en primer lugar.

Método de Costeo de Promedio Ponderado, asume que el costo de cada unidad de producto se determinará a partir del promedio ponderado del costo de los artículos similares que se tienen en el inventario con los productos que se produjeron o compraron durante el mismo periodo.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

En base en los conceptos revisados de contabilidad gestión, sistemas de información gerencial y toma de decisiones basada en datos, la presente propuesta de solución surge como respuesta a la problemática identificada por parte del equipo de Planeamiento y Control de Costos de la empresa A, vinculada a la falta de visibilidad oportuna y consolidada de la información del costo de venta. Esta situación generaba retrasos en la toma de decisiones, pues conllevaba horas hombre adicionales para realizar cálculos manuales y operativos, además de implicar riesgos de errores asociados a dichos cálculos. Por lo tanto, estos factores impactaban directamente en la eficiencia del proceso de gestión financiera de costos.

Con el fin de lidiar con esta necesidad, se plantea la implementación de un Dashboard de Costo de Ventas, concebido como una herramienta de soporte de gestión contable y financiera. Este Dashboard busca centralizar y automatizar la información de costos, otorgando una visión integrada y anticipada de los diferentes componentes del costo de venta, así como su comportamiento en los meses proyectados como en los meses reales y bajo distintas variables de análisis (Territorio, Negocio, Plataforma, Categoría, Familia y SKU o producto).

El presente capítulo detalla las actividades propuestas que dieron origen a la solución y las actividades de mejora, que surgieron a partir del proceso de implementación. Esta estructura permite evidenciar cómo esta herramienta se consolidó como un mecanismo de reporte automatizado y como un soporte estratégico para la planeación y el control de costos dentro de la compañía.

4.1 Descripción de las actividades propuestas

A continuación, se expone un resumen de la propuesta inicial que planteamos desde el área de Planeamiento y Control de Costos en la empresa A como solución frente a la situación problemática.

En la siguiente tabla se observa un resumen de la propuesta de implementación del Dashboard:

Figura 4

Resumen de propuesta: Implementación de monitor de costo de venta

Objetivo	Implementar un monitor de Costo de Ventas que permita una visualización automática, consolidada y oportuna de los costos hacia todos los equipos.
Resultados esperados	Demostrar que las herramientas de control de gestión pueden ayudar en la toma de decisiones para diversos equipos de la compañía con enfoque en el costo de venta.

Nota: Elaboración propia

Identificación de indicadores clave

Se estandarizó que toda la información de costos del área esté automáticamente en la unidad de medida base (UMB) que usa la compañía: Toneladas (T). De este modo, toda la información relacionada al costo se expresaría en soles por tonelada o dólares por tonelada, según corresponda a los países de exportación. A través de ello todos los usuarios podrían tener información comparable cuando se analice el costo real vs el costo proyectado, pues en algunos reportes del costo real se cuenta con el costo estándar en diferentes medidas. Por lo tanto, el Dashboard de Costo de Venta contribuye con el cumplimiento del principio contable de costos al garantizar la comparabilidad y control de los elementos del costo de venta.

Asimismo, se pensó contar con las tendencias de volúmenes reales y proyectadas podrían ayudar a justifica o retar los costos fijos que se tenían en la proyección, es decir, por ejemplo, analizar el comportamiento real de

los gastos indirectos de fabricación con el volumen de alguna categoría y verificar que la tendencia sea parecida en la proyección.

Contar con una vista dinámica de los unitarios proyectados y reales del costo de venta también haría más sencilla la desviación de la proyección del costo real vs el costo proyectado mes a mes, pues se tendría toda la información en una misma base. En base a ello se podría realizar un análisis y control más directo y ágil al costo de venta y a los elementos que lo conforman, tales como materias primas, gastos indirectos de fabricación, mano de obra, entre otros.

También se validó que toda la información que tengamos a mínimo nivel (SKU) que nacía de SAP cuadre con la información que estaba a nivel categoría en Hyperion, esto para que la herramienta cuente con información consistente y comparable.

Por último, se presentarán los KPIs más relevantes para el desarrollo del presente trabajo que se dividen los siguientes indicadores operativos y financieros:

Dimensión	Indicador (KPI)	Descripción / Objetivo	Fórmula o Método de Cálculo	Unidad de Medida	Meta Esperada
Operativa	Tiempo promedio de consolidación de datos	Mide la eficiencia del proceso de recopilación y carga de información de costos.	$(\text{Horas o días actuales del proceso} - \text{Horas o días previos}) / \text{Horas o días previos} \times 100$	% de reducción	$\geq 40\%$
Operativa	Número de reprocesos de información	Controla los errores o inconsistencias detectadas en los reportes generados.	Conteo mensual o trimestral	Frecuencia	≤ 2 por mes
Financiera	Desviación promedio entre costo proyectado y real	Mide la precisión de las proyecciones frente a los resultados reales.	$(\text{Costo real} - \text{Costo proyectado}) / \text{Costo proyectado} \times 100$	% de desviación	$\leq 5\%$
Financiera	Oportunidades de ahorro identificadas	Refleja la capacidad analítica del dashboard para detectar eficiencias.	Suma de ahorros potenciales detectados por análisis de tendencia	S/ o USD	Variable según período

Validación con gerencia/usuarios clave

Después de desarrollar la prueba piloto, se presentó un primer avance a los analistas de costos, luego al director y gerente del área de Planeamiento de Costos, así como a los directores y gerentes de todas las áreas de Finanzas, tanto de Perú como de Internacional.

Como resultado de ello, si bien hubo una gran acogida, se solicitaron vistas adicionales en el Dashboard para facilitar el análisis de las áreas financieras, las cuales se detallan más adelante como parte de las mejoras implementadas.

4.2 Descripción de las actividades de mejora

Ajuste de indicadores

Luego de las sesiones de introducción del Dashboard del Costo de Venta se añadieron, por ejemplo, porcentajes de desviación, y, como un indicador clave para generar valor en el análisis sistemático de las desviaciones de costos, diferencia de unitarios de costo no solo entre el costo real vs el costo proyectado, sino también de la proyección de costos actual vs la anterior o vs el presupuesto base. Por otro lado, el análisis también brinda la claridad para que el usuario pueda cuantificar potenciales pérdidas o riesgos, en base a la tendencia que se observa en el costo real, a través de ello se busca mejorar la gestión estratégica del costo, generando así información clave para la rentabilidad de la compañía.

Entonces, el Dashboard tiene como fin facilitar un análisis más enriquecedor debido a que se tenían desviaciones de diferentes escenarios a todo nivel de la compañía (negocio, categoría, familia, entre otros) en una misma herramienta. A través de estas mejoras se pudo tener mapeado qué productos del portafolio tenían una tendencia de costo alcista, con el fin de poder levantarlo a los diversos equipos de la compañía para generar un plan de acción y mejorar su rentabilidad.

Asimismo, se automatizó un cálculo para calcular qué pasaría si el unitario de costos del real se replicaba exactamente en el proyecto, esto para cuantificar un potencial ahorro o impacto en todas las categorías de la compañía. Este cálculo se desarrolló a nivel familia para evitar errores de interpretación por mixes en categorías o plataformas y ayudó a retar a los demás equipos en por qué no se está replicando el comportamiento de los

reales en caso nos generaría beneficios si fueran similares a la proyección de costos.

El equipo de Negocios Internacionales solicitó también contar con una vista que los ayude a comparar el costo de los productos por país, esto con el fin de conocer rápidamente qué producto, dependiendo del costo, les convendría exportar a un determinado país.

Por último, se consolidó una vista de composición del costo de venta por componente. Por ejemplo, en el caso de los fideos, cuánto del costo de las materias primas correspondía al trigo durum y cuánto al trigo pan. Esta funcionalidad brindó mayor control y gestión sobre insumos críticos en el costo de venta.

Optimización de la interfaz del dashboard

Para un análisis más preciso del costo de ventas se incorporaron los siguientes filtros específicos:

- Filtro de origen de producción, para diferenciar la producción en Perú de la proveniente de Bolivia, enfocando el análisis en la planta con mayor capacidad de acción.
- Filtro de maquilas, que permitió separar volúmenes producidos internamente de los maquilados, garantizando ratios correctos al evaluar el gasto industrial.
- Filtro de moneda, que facilitó la comparación entre costos de Perú e Internacional en una misma base en USD.

Automatización de la carga de datos

Se automatizó la consolidación, generación de data, indicadores, gráficos, tendencias y comparativos. Esta automatización masiva del análisis de la data de costos permitió eliminar la manualidad de los analistas de costos para desarrollar la misma información mediante Excel e incluso reduciendo los errores manuales que se generaban en los cálculos.

Capacitación a usuarios clave

Finalmente, tras incorporar todas las solicitudes de los distintos equipos, se realizó una capacitación al equipo de Planeamiento y Control de Costos, con el objetivo de convertirlos en usuarios clave de la herramienta. Con el uso del Dashboard, podían sustentar opiniones y análisis sobre los costos de sus categorías, así como identificar oportunidades de eficiencia entre proyección y real.

Adicionalmente, se planteó que, una vez consolidado el expertise del equipo de costos, se compartiera el uso de la herramienta con áreas pares como Contabilidad y Marketing, quienes serían usuarios secundarios.

Impacto esperado del Dashboard

La implementación del Dashboard del costo de venta se proyecta como una herramienta de alto impacto operativo, estratégico y analítico. Se estima que su utilización reducirá en un 30% la carga operativa de los analistas de costos, permitiendo destinar ese tiempo al análisis y validación de las proyecciones de costos. Asimismo, se busca eliminar tareas manuales y consolidar, en una única plataforma, la información proveniente de las distintas unidades de negocio.

Por otro lado, se anticipa una mejora significativa en la precisión de las proyecciones de costos, gracias a la posibilidad de comparar en tiempo real los distintos escenarios (real, proyectado y presupuestado). Ello fortalecerá el control presupuestario y la gestión de desviaciones. Del mismo modo, se prevé un impacto positivo en la coordinación entre áreas, al ofrecer una fuente única de información validada que respalde la toma de decisiones tanto financieras como operativas.

CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN Y SOLUCIÓN

La implementación de la propuesta constituye la fase en la que las actividades diseñadas previamente se transforman en acciones concretas, orientadas a resolver la problemática identificada en el proceso de planeamiento y control de costos. La ejecución del Dashboard del Costo de Venta tiene como objetivos: anticipar la visibilidad del costo, reducir los riesgos de errores manuales y fortalecer la toma de decisiones financieras.

5.1 Implementación de las actividades de mejora

Actualmente se manejan cuatro vistas en el dashboard: Tendencia del Volumen y del Costo Directo, Tendencias del Costo de Conversión, Tendencias del Costo por Geografía y Análisis YTD vs YTG. Cada slide de la herramienta tiene su propio objetivo, pero el propósito central de la herramienta es generar valor en la información de costos, reducir la carga operativa del equipo y mitigar errores en los cálculos financieros.

5.1.1 Filtros y nivel de análisis

Se consideró que debido al gran volumen de información era necesario aplicar diversos filtros en la herramienta con el fin de hacer más dinámica la interacción para el usuario. Entre los filtros aplicados tenemos los siguientes elementos: Negocio (Consumo Masivo o B2B), País (Perú o Internacional), Periodo (año en curso o año anterior), Escenario (real, proyecto anterior, proyecto actual o presupuesto base), Categoría (Pastas o Detergentes), Familia (Alliance), SKU (producto) y Elemento (materia prima, envases, entre otros).

A través de estos filtros se esperaba cada usuario de la herramienta se enfoque en la información que le concierne, pues en la compañía A el análisis de equipos es dividido por categorías y países, entonces delimitando esa información haría más eficiente el análisis para todos los usuarios. Esto representa una mejora vs la vista anterior en Excel pues se

tenía que manejar diversos archivos para comparar información de diferentes negocios o países, por ejemplo. Por lo tanto, la herramienta en Power BI permite mayor profundidad en el análisis y otorga una mayor flexibilidad en su interacción.

5.1.2 Escenarios de costos

La empresa trabaja con tres escenarios de costos a lo largo del año, los cuales se describen a continuación:

- Costo real: corresponde al costo acumulado Year to Date (YTD), es decir, aquel que refleja los resultados obtenidos en los meses ya cerrados hasta el momento del análisis.
- Costo proyectado: representa la estimación del comportamiento futuro del costo de un producto. Su propósito es anticipar posibles variaciones en el Year to Go (YTG). La empresa realiza cinco proyecciones de costos al año, con el fin de actualizar oportunamente sus estimaciones.
- Presupuesto base: se elabora a partir de las mejores estimaciones internas y externas, y define el costo esperado para el año siguiente. A partir de este presupuesto se establecen los planes de precios y los márgenes de rentabilidad por categoría. Es el costeo más relevante desarrollado por el área de costos, y se formula una vez al año, con la posibilidad de una actualización adicional si se presentan variaciones significativas respecto a la versión inicial.

La utilidad de realizar las proyecciones de costos posterior al presupuesto base es de brindar claridad a los diferentes equipos financieros y de marketing sobre todas las actualizaciones que se tendrían en el costo. Por ejemplo, cambios en las condiciones del mercado de materias primas que benefician o perjudican el costo de los trigos u óleos, así como temas puntuales en planta (mantenimientos adicionales, caída del volumen de producción, entre otros). Entonces, con estas actualizaciones en el costo los equipos pueden realinear sus estrategias para mantenerse

igual al presupuesto base o migrar a una estrategia diferente. Por lo tanto, el rol de la proyección del costo de venta es clave para la toma de decisiones en un rubro tan competitivo como es el de Consumo Masivo en el Perú.

Por otro lado, el costo real permite medir la eficiencia de la proyección de costos, pues se compara ambos para entender las diferencias que se tuvo en el mes analizado y con eso corregir alguna variable de la proyección del costo o solo tener mapeado que sucedió algo puntual en el mes real en los costos que no se debería repetir en los siguientes meses; por ejemplo, el desmedro de un lote de crudo que se importó, pero llegó en mal estado y, por ende, no entró en el proceso productivo.

La ventaja del dashboard del costo de venta es que muestra en una sola vista los unitarios en los distintos escenarios de costos de la compañía (costos reales, costos proyectados actuales y anteriores, y presupuesto base). Esto facilita la comparación entre escenarios y facilita el seguimiento de las variaciones de un mismo producto en diferentes escenarios.

5.1.3 Desarrollo de la herramienta

a) Tendencia del volumen y del costo directo

Si bien el costo de venta es el eje central de análisis de la herramienta implementada, también se analiza la tendencia del volumen de venta, especialmente la dimensión del volumen proyectado vs el volumen que se vende realmente. El primer slide de la herramienta brinda una apreciación clave para gestionar la proyección de los gastos fijos del costo de conversión, pues el volumen proyectado es fundamental para proyectar si la dilución del costo fijo de un producto será entre una mayor o menor cantidad de volumen, es decir, si se aumenta el volumen, se refleja un ahorro a nivel PEN/TN, caso contrario, generaría un perjuicio en el costo.

Asimismo, la tendencia del Costo de Venta (CV) Unitario genera el costo de la familia en soles o dólares por tonelada de los distintos proyectos financieros y del costo real tanto a nivel categoría, familia o SKU tanto de la información de Perú como la de Internacional. Esta vista evidencia los cambios de mercado o gestionados por el equipo supply que se consideran en cada proyección de costos. Por ejemplo, el aumento del precio de commodities o el aumento de sueldo a los operarios de planta, reflejaría un alza en la proyección del costo de venta.

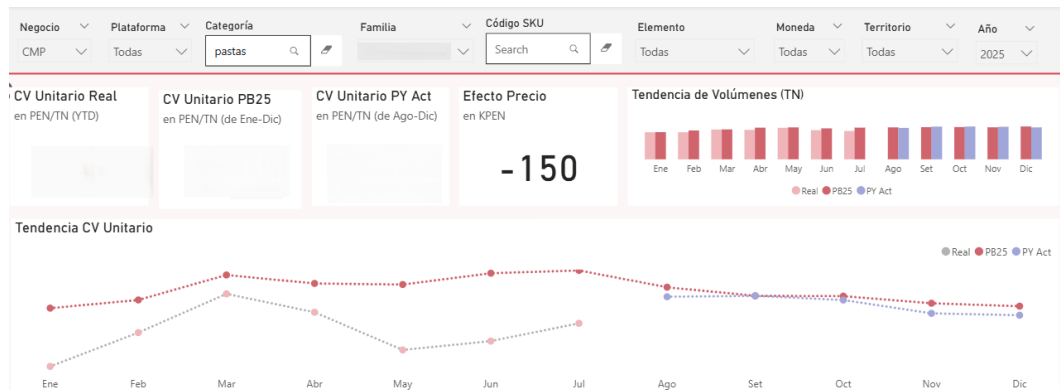
Por otro lado, se pueden observar las diferencias de unitarios por elemento entre escenarios, lo cual permite que los analistas de costos sepan con cuánta precisión están proyectando sus costos, dado que medimos qué tan precisa es la proyección de costos vs el costo real.

Entonces se concluye que la herramienta permite identificar las diferencias en costos unitarios entre escenarios, ayudando así a medir la precisión de las proyecciones de costos vs el costo real. Además, fortalece la confiabilidad de la información utilizada en la toma de decisiones

Como ejemplo para explicar el objetivo del primer slide de la herramienta: Tendencia del volumen y del costo directo, explicaremos una oportunidad que se observó en la herramienta en el elemento de subproductos en la familia de Alliance de Pastas. Para contextualizar el proceso productivo de las Pastas, se necesita primero obtener una harina antes del fideo, por lo que se muele el trigo para obtener el endospermo (parte aprovechable del trigo) que a su vez mediante rodillos se separa de la cáscara del trigo (afrecho). Este afrecho es finalmente el subproducto, pues su venta para consumo animal genera un beneficio a la categoría de Pastas.

Figura 5

Tendencia del volumen y del costo de venta



Como se aprecia en la figura 2, la tendencia del costo de subproducto para la familia *Aliance* tiene un presupuesto base, proyecto y anterior y proyecto actual; sin embargo, este unitario está subvaluado vs lo que se tiene en el costo real como se resumen en el siguiente cuadro comparativo:

	Subproducto PEN/TN		
Presupuesto Base	-	58.25	-32%
Proyecto Anterior	-	60.53	-29%
Proyecto Actual	-	63.46	-26%
Costo Real	-	85.83	

En el cuadro comparativo se observa que el costo unitario del subproducto es más eficiente en el costo real a comparación del costo del proyecto, esto genera un beneficio en el real, pero que no se está reflejando en la proyección actual de costos. A través de un análisis ágil mediante la información que brinda esta herramienta, esto permite calcular que la diferencia de unitarios de costos entre el real y el último proyecto de costos es de S/22.37 soles x tonelada, además se aprecia en la herramienta que el volumen proyectado de la familia *Aliance* es de 5,000 Toneladas.

Por lo tanto, a través de este análisis se concluye que hay un potencial ahorro de S/111,850 para la categoría de Pastas, que se explica con el siguiente cálculo:

Costo Real Subproductos Alliance	Sol x TN	85.83
Costo Proyectado Subproductos Alliance	Sol x TN	63.46
Ahorro en sol x tn	Sol x TN	22.37
Costo Subproducto Proyecto Actual - Real	Sol x TN	22.37
Volumen Alliance YTG	TN	5,000.00
Ahorro potencial	Soles	111,850.00

Actualmente ya se elevó el cuestionamiento al equipo comercial de B2B (Bussiness to Bussiness), pues este equipo se encarga de vender el afrecho a criadores de animales, pero, como se observa en la figura 2, el precio de venta que están proyectando está muy subvaluado vs el que finalmente fluye como venta real, lo cual no permite reflejar un potencial beneficio en el costo proyectado de Pastas.

De todas formas, a pesar de no tener este beneficio en el proyecto de costos, la herramienta permite brindar la visibilidad al negocio (Marketing) sobre estos potenciales ahorros en los costos futuros, como el ahorro de los subproductos en la familia *Alliance*. Así el negocio puede tomar mejores decisiones, entre ellos, no realizar un alza de precios pues la mejora de costos sigue generando rentabilidad en la familia y así cuidar también el volumen de venta que se genera.

Actualmente el caso de Pastas es crítico, pues los trigos, que es el principal commodity de la categoría, se encuentra con mucha oferta y por ende con un costo muy competitivo. Como consecuencia de ello el mercado de Pastas está trasladando estos beneficios de costos al precio, incluso en algunos casos sacrificando rentabilidad para aumentar su participación en el mercado. Por ello, este análisis brinda un alivio financiero a esta categoría pues existen más beneficios de costos para que el negocio pueda tomar mejores acciones y sigan manteniendo competitividad en este rubro.

b) Tendencia del Costo de Conversión

Si bien el elemento del costo de venta más relevante de cualquier compañía de Consumo Masivo suele ser la Materia Prima, el campo de acción sobre esta es relativamente limitada, pues el costo fluctúa por oferta y demanda del commodity o insumo, cotización en bolsa, contratos por volumen, entre otros. No obstante, el costo de conversión es el elemento en el que Supply junto con Finanzas indagan diversos escenarios para este costo sea controlado, ya que la eficiencia de estas bases de gastos depende de las decisiones de la compañía.

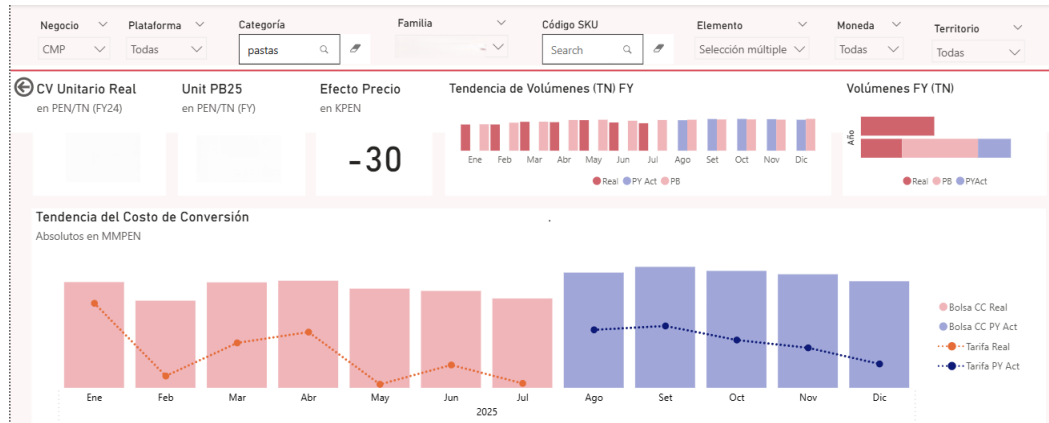
En el segundo slide de la herramienta se puede apreciar tanto la variación entre bolsas de gasto, es decir el costo absoluto en millones de soles o dólares, así como la diferencia de unitarios del 2024 y el 2025 con separaciones en YTD (costos de meses reales) y YTG (costos de meses proyectados).

Esta percepción ayudó a entender junto con el equipo de Gasto Industrial si lo que se estaba proyectado tenía concordancia con el real y con el volumen proyectado, debido a que el costo proyectado tiene que guardar relación con el costo real y volumen, a menos que en el real haya sucedido algo en particular como por ejemplo algún mantenimiento adicional no previsto, caída drástica de volumen de producción, consumo de energía en horas punta, entre otros.

La herramienta también permite gestionar la tendencia del costo de conversión, pues brinda la claridad del costo real que tendría que ser similar a la proyección. Por ello adjuntaremos el caso de la misma familia *Alliance* ahora enfocándolo en el análisis del costo de conversión, específicamente en la relación de gastos industriales fijos y volumen de venta.

Figura 6

Tendencia del costo de conversión



Como se puede apreciar en la línea punteada roja, el cual representa el costo unitario de conversión de la familia *Aliance* por el YTD del 2025, se observa que el costo unitario del YTG está en promedio en 116 PEN x TN, mientras que el costo del YTD refleja un promedio 92 PEN x TN. No obstante, como se observan en las barras que están en la parte superior (Tendencia de Volúmenes), el volumen promedio mensual en el YTD se ve inferior a lo que se proyecta en el YTG, por lo que el aumento del costo no está sustentado por una disminución de volumen.

Teniendo en cuenta que se tiene como costo estándar que la Mano de Obra de las Pastas tiene 90% de bolsa fija y en los Gastos Indirectos de Fabricación un 80% de bolsa fija, no hay un racional de por qué si se tiene mayor volumen en el YTG el unitario es 26% más alto, debería ser incluso más bajo.

A través de este análisis pudimos conversar con el equipo de Gasto Industrial para que gestione con el equipo de Supply las bolsas de gastos industriales que comparten para poder sincerar la proyección, dado que en todas las familias se tenía el mismo patrón, un YTG elevado por el elemento de Energía y Gas, sustentado en un aumento de tarifa por parte del proveedor que no sucedía en el costo real y un aumento de consumo de energía en horas pico.

. Es así como en el proyecto financiero actual de costos, se pudo sincerar un ahorro de casi S/350,000 en la categoría de Pastas con el cálculo presentado a continuación:

Costo de conversión promedio unitario YTD	92.00	sol x tn
Costo de conversión promedio unitario YTG	116.00	sol x tn
Diferencia de unitarios	24.00	sol x tn
Volumen Pastas YTG	14,583.33	toneladas
Ahorro potencial YTG	350,000.00	soles

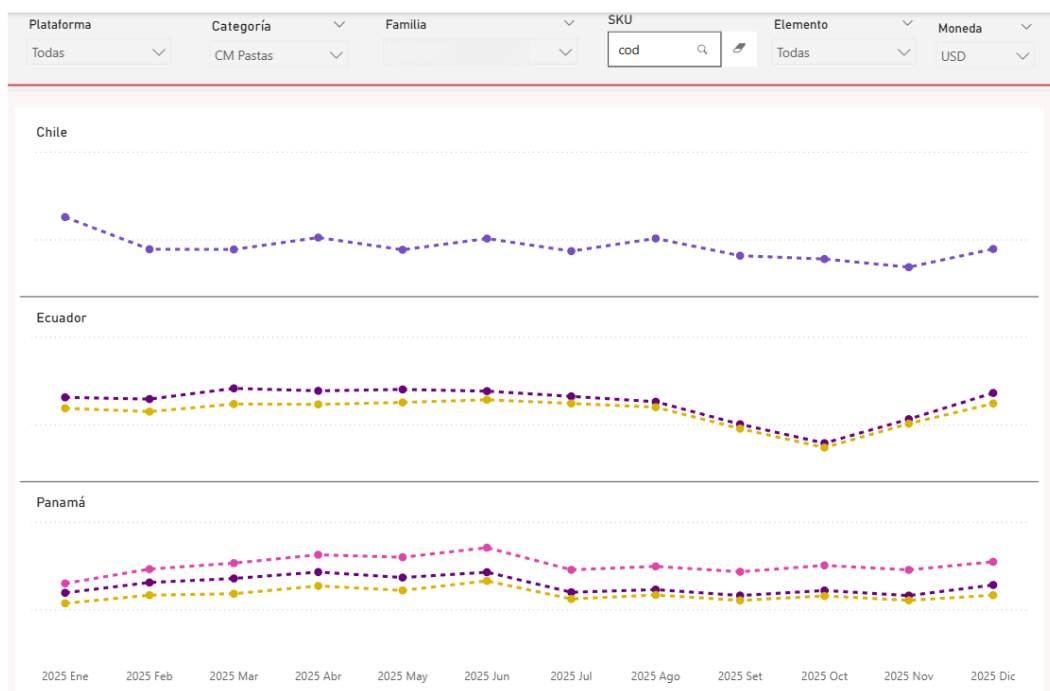
c) *Tendencia del Costo por Geografía*

En el tercer slide de la herramienta se buscó generar mayor relevancia al equipo internacional, pues se exportan diversos productos a diversos países por lo que el control de estos puede resultar complicado. Además, el equipo de Finanzas de Negocios Internacionales era relativamente nuevo en la implementación del dashboard, por lo que aún no contaban con diversas herramientas de gestión, especialmente en lo concerniente al costo de venta.

Como consecuencia de ello, nos solicitaron contar con una vista en la que puedan comparar los costos por país, ya que varía a pesar de comparar el costo de un fideo, por ejemplo, pues es diferente por gramaje y por tipo de fideo (el costo del envase y de costo de conversión es diferente por cada presentación, además de los costos logísticos también por territorio).

Figura 7

Tendencia del costo por geografía



A través de ese análisis de costos, el equipo Internacional podría conocer rápidamente qué producto podrían vender en cualquier país, si el formato más económico o caro, dependiendo también de la calidad y el precio de venta con el que despachará el producto analizado, ya que cada país tiene sus propias estrategias diferenciadas, por lo que no necesariamente los productos con mayor venta en el Perú presentan el mismo comportamiento en el resto de países latinoamericanos.

d) Análisis YTD vs YTG

En un foro de rentabilidad que tuvimos con el área de Finanzas de Perú, el director de esta área preguntó qué pasaría si mantenemos el unitario de costos del YTD en el YT. No obstante, si se calcula este ratio a nivel negocio, el cálculo incluye un mix de categorías, mi de plataformas e incluso de familias que pueden ensuciar el resultado del escenario, dado que todos los productos del portafolio poseen un costo diferente por la naturaleza del mismo producto.

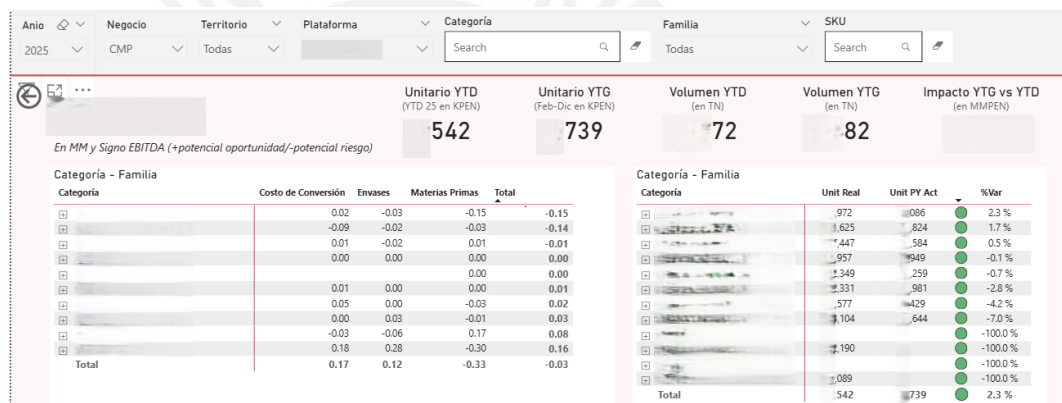
Por ello, a través del cuarto y último slide de la herramienta se realizó el cálculo solicitado de forma automática a nivel de todas las familias que conforma la empresa. Entonces así se buscó afinar el cálculo para no

presentar un número erróneo en los distintos foros de Finanzas. Por ejemplo, el director de Finanzas comentó que si mantenía el unitario del YTD en el YTG en costos se podría tener un ahorro de S/10 millones en el escenario YTG; no obstante, cuando hicimos el cálculo a través de la herramienta, el ahorro real sin mixes fue de S/50 mil, lo cual representaba un cálculo más aterrizado y real, que se refleja de la siguiente manera:

$$(\text{Unitario Costo YTD} - \text{Unitario Costo YTG}) * \text{Volumen por familia YTG}$$

Figura 8

Análisis del costo: YTD vs YTG



5.1.4 Integración del Dashboard en la empresa

Inicialmente se pensó que el monitor de costo de venta (Dashboard) era para uso interno del equipo de Control y Planeamiento de Costos, así como para el equipo de Finanzas de Perú e Internacional; sin embargo, a través de los meses de uso lo aprovechamos también como sustento en las exposiciones.

Cuando se realizan los cierres contables de costos reales, exponemos mensualmente al área de Finanzas y al área de Marketing las diferencias de costo real vs nuestras proyecciones de costos. Debido a ello se generaba una presentación en Power Point con curvas de costos, cálculos y cuadros comparativos. Con el fin de reducir también esta

operatividad, ahora solo ponemos un slide resumen en el Power Point y para revisar todos los cálculos de costos incurrimos en el Dashboard, el cual representa un gran apoyo al equipo para sustentar su exposición.

Asimismo, para la exposición de cambios de costos en los proyectos financieros utilizamos el dashboard para que todos los equipos participantes de estos foros no solo se lleven el *speech* de los cambios, sino también tengan un apoyo visual de los impactos o beneficios en costos para las diversas categorías de la empresa.

Finalmente, se coordinó con el equipo de TI financiero que el Dashboard de Costo de Venta representaba una herramienta de alto impacto para diferentes equipos de la compañía, por lo que se subió el archivo a una nube compartida de dashboards de gran relevancia con el fin de que más personal de la compañía pueda visualizarlo.

5.2 Presentación de resultados

5.2.1 Origen del Dashboard

Inicialmente, se pensó en un modelo generado en Excel que consolidaba y calculaba masivamente toda la información de costos al momento del envío de los costos, la cual fue realizada hace 3 años con éxito. Posteriormente, en búsqueda también de automatizar aún más el proceso, se pensó en migrar el monitor de costo de venta a la herramienta de Power BI. Como consecuencia de ello, la herramienta ahora es más eficiente en su misma actualización, pues pasa de una actualización de data en Excel de 4 o 5 horas a una actualización ahora en Power BI en 1 hora. Además, la nueva herramienta brindaba gráficos, tendencias, cuadros comparativos, entre otros indicadores financieros enfocados en los costos de ventas.

Por ello, la Dirección de Costos, junto con la Gerencia y Jefaturas, impulsó la mejora de la herramienta previa en Excel, con la visión de reducir la carga operativa del equipo y potenciar su rol analítico. Además, con ello

también se propuso mitigar cualquier error humano en los cálculos de costos, pues como la operatividad se desarrollaba en Excel, se podría incurrir en cualquier error de cálculo, reduciéndolo hasta en un 100%, dado que todo cálculo estaría estandarizado mediante lo seteado en Power BI.

El monitor de costo de venta generaría una gran eficiencia en el tiempo de los analistas de costos en estos 6 días hábiles mencionados, dado que estos días son críticos en el cronograma corporativo del planeamiento financiero, dado que se realizan también valorizaciones de escenarios de costos que podrían cambiar o impulsar decisiones en las mesas de rentabilidad financiera con el negocio. La herramienta también tiene un rol importante en estos análisis, pues brinda información de costos a todo nivel y da la visibilidad de todos los elementos de costos, así como sus componentes.

Entonces, después de identificar que durante los seis días hábiles entre el envío de unitarios de costos por parte del equipo de Planeamiento y Control de Costos al equipo de Planeamiento Financiero y la oficialización de costos en el ERP de la compañía (hyperion), el equipo de costos incurría por lo menos de 2 a 3 horas diarias para responder solicitudes operativas del negocio (Marketing) o Finanzas sobre los unitarios que se habían enviado. Esto reducía las horas/hombre de análisis en las que el equipo de costos tendría que enfocarse en otras funciones de análisis, ya que se exponen las actualizaciones de costos en ese lapso al equipo de Marketing, Finanzas, Trade, entre otros. A continuación, se presenta un cuadro comparativo del *as is* y *to be* que planteaba mejorar esta herramienta:

	As Is	To Be
Horas/Hombre diarias	8	8
Tiempo usado en manualidades por día	2.5	0
Eficiencia en tiempo diaria	-	31%

A través de esta mejora, durante este lapso de 6 días se pudo ahorrar a cada analista 2.5 horas diarias basadas en operatividad o 15 horas durante cada proyecto financiero de costos. Siendo 7 personas en el área

de Costos de Consumo Masivo, se traduce en un ahorro de 105 horas durante cada proyecto financiero de costos como total área.

5.2.2 Mayor visibilidad del costo y toma de decisiones estratégicas

La herramienta permite que el usuario tenga toda la información necesaria del costo de venta de cualquier producto de la compañía para realizar diversos escenarios financieros y también para evaluar cómo está el costo del producto en el tiempo, lo cual antes no era tan sencillo de tener toda la información integrada en una misma herramienta.

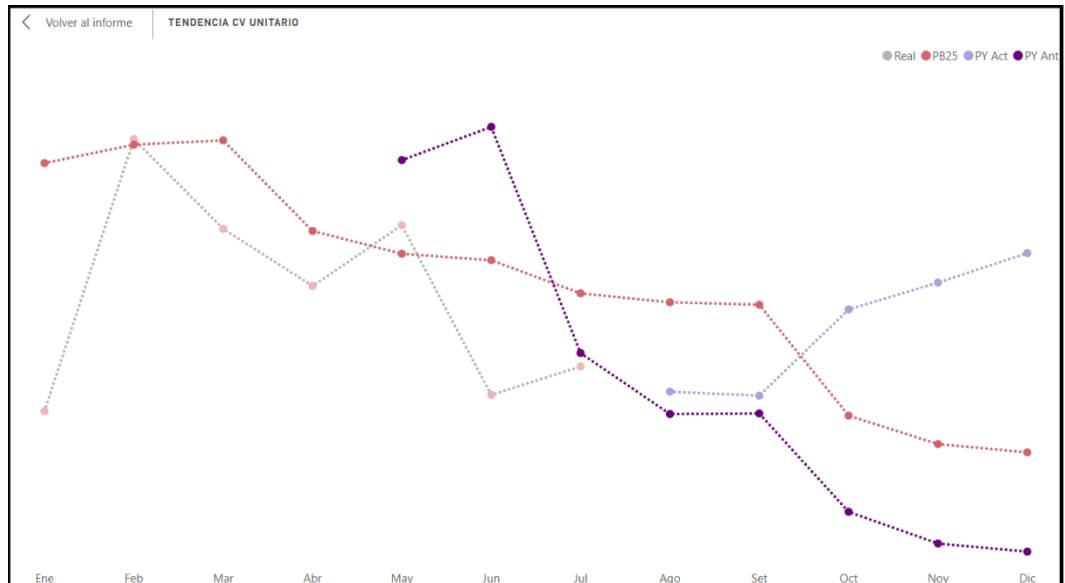
Por ejemplo, se sabe que actualmente el cacao está con un precio alcista desde inicios de año debido a que en países como Costa de Marfil y Ghana (oferntantes del 65% del cacao a nivel mundial) sufrieron de diversas plagas, así como los cambios climáticos en el continente que afectaron significativamente sus cosechas de cacao. A raíz de ello, se reduce la oferta mundial de cacao por lo que el precio de este commodity aumenta.

Tomando en cuenta este ejemplo, para cualquier usuario interesado en saber cómo está un producto que consume algún derivado del cacao (galletas, cereales, premezclas) con respecto a los costos vs los costos reales, ayuda saber cuál es el gap que actualmente tiene el mercado por este sobre costo, lo cual generaría otro análisis para saber cuánto trasladar al precio y cuánto asumirlo como empresa, dependiendo también de cómo se reacciona la competencia en el mercado.

A través de este ejemplo del cacao evaluaremos una premezcla de chocolate en la cual se evidencia el aumento progresivo del costo x tonelada de materias primas:

Figura 9

Impacto del Cacao en el costo de venta



Como se puede observar la curva celeste (costo unitario de la materia prima en el PY Actual) vs la curva morada (costo unitario de materia prima en el PY Anterior) en los últimos meses del 2025 se esperaba que la materia prima del cacao recupere su valor de mercado anterior; no obstante, las condiciones de mercado actual generan todo lo contrario. A través de esto se pudo dar la notoriedad del impacto no solo a nivel compañía que se comentó en diversos foros que era más de S/100,000, sino que también se pudo tener la trazabilidad de los productos impactados, así como el ejemplo de esta premezcla de chocolate. Incluso se puede ver que en el proyecto financiero de costos anterior el costo era aproximadamente de S/945 soles x ton, mientras que en el proyecto actual se estima esté en promedio S/1,085 soles x tn, lo que generaba el siguiente cálculo:

Costo Proyecto Anterior YTG	945.00	soles x tn
Costo Proyecto Actual YTG	1,085.00	soles x tn
<hr/>		
Diferencia de unitarios	140.00	soles x tn
Volumen Premezcla Chocolate YTG	714.29	toneladas
Impacto YTG	100,000.00	soles

Esta diferencia de aproximadamente S/140 soles x tn afectaba directamente la utilidad bruta del producto, por lo que el negocio y el equipo

financiero pueden tener mayor claridad de los productos que gestionan, con el fin de evaluar en este caso cuánto se podría sopesar con aumento de precios sin perjudicar el volumen que se espera vender del producto, dado que también se tenía presente que este impacto lo deberían de tener todos los competidores, pues el costo del cacao está aumentando para todos.

Por ende, se pueden analizar diversas tendencias en el dashboard para entender cómo se espera que estén los costos en los siguientes meses y así prever acciones en otras líneas financieras, como aumento o reducción de venta neta o incluso volumen. Además, es relevante contar con el costo histórico también en la herramienta pues enriquece el análisis para entender qué pasó con la competencia cuando hubo cambios relevantes en el mercado de algún commodity.

5.3 Dificultades encontradas

Inicialmente, la consolidación de la información financiera de costos del real y del proyecto fue complicada, debido a que manejaban lenguajes de sistemas diferentes, en la que no necesariamente la homologación se realizaba 1:1.

Por otro lado, no contábamos con el *expertise* suficiente para saber cómo desarrollar la herramienta en Power BI en un inicio, por lo que el proceso de armado del BI tuvo diversas idas y vueltas, para afinar cálculos, crear los gráficos, validar que toda la información generada por la herramienta sea correcta y poco a poco entender el funcionamiento integral de la empresa.

Resistencia al cambio

Posterior a la capacitación al equipo de Costos sobre el uso del dashboard de costo de venta, sí se notó cierta resistencia al migrar el análisis a Power BI, ya que, si bien ahora la información es más dinámica en el análisis y visualización, para manejar volúmenes masivos de datos, algunos usuarios prefieren seguir exportando a Excel. No obstante, la

herramienta tiene opciones para exportar la información que se necesite en Excel rápidamente. También el aprender a navegar por la herramienta apoyó a que se genere un poco de resistencia al inicio del uso del BI.

A pesar de ello, hoy en día, la herramienta es cada vez más utilizada no solo por los analistas de costos de la compañía, sino también por otros equipos financieros y de negocio, no solo para análisis de costos, sino también para sustentar diversas exposiciones financieras.

Además, también se notó cierta ambición por algunos usuarios para solicitar escenarios o vistas muy engorrosas de automatizar, por lo que tuvimos que alinear con los principales usuarios el alcance del archivo. Por ejemplo, nos solicitaron tener la misma vista, pero a nivel Utilidad Bruta, sin embargo, el alcance del área es a nivel de Costo de Venta, por lo que migrar a otro elemento del Estado de Resultados le correspondería a otra área.

5.4 Análisis de la implementación

La herramienta fue aprobada por los diversos usuarios que continúan usándolo para sus respectivas labores diarias comentando su interés por la difusión de la herramienta. Esta percepción fue brindada por los usuarios de los equipos financieros y de negocio tras sus capacitaciones respectivas para usar la herramienta, es decir, que cumple satisfactoriamente su propósito al brindar una vista consolidada, anticipada e integrada de los costos de venta de la compañía en sus diferentes niveles de análisis.

No obstante, una limitante interna que surgió es que la base de datos que alimenta el Dashboard es en Excel, pero se conoce que tiene un límite de filas (1,048,576 filas) y la empresa A posee un gran portafolio de productos que generan una gran cantidad de información, por lo que actualizar esa base de datos cuando posee mucha cantidad, hace que sea un poco lento. Actualmente la herramienta contaba con un aproximado de 750,000 filas de data, por lo que, si bien aún no ocupaba el límite brindado por el Excel, el armado de esta base de datos cada vez más se hacía más lento.

Por ello, se está planteando ahora migrar la base de datos a Lenguaje de Consultoría Estructurada (SQL) para mejorar aún más la actualización y uso de la herramienta. La justificación de este planteamiento radica a que la herramienta de SQL está optimizado o diseñado para grandes volúmenes de datos, lo cual permite almacenar y administrar bastante data de forma estructurada y rápida.

Además, a raíz del éxito del dashboard implementado, ahora se creó un área adicional de costos llamado *Bussines Intelligence*, la cual tiene como fin desarrollar más archivos en Power BI que continúen facilitando las labores del área de costos para enfocarnos aún más en el rol más relevante del puesto de analista: analizar el costo de venta de los productos para no solo informar los cambios, sino con esa información proponer y generar conversaciones para la adecuada toma de decisiones.

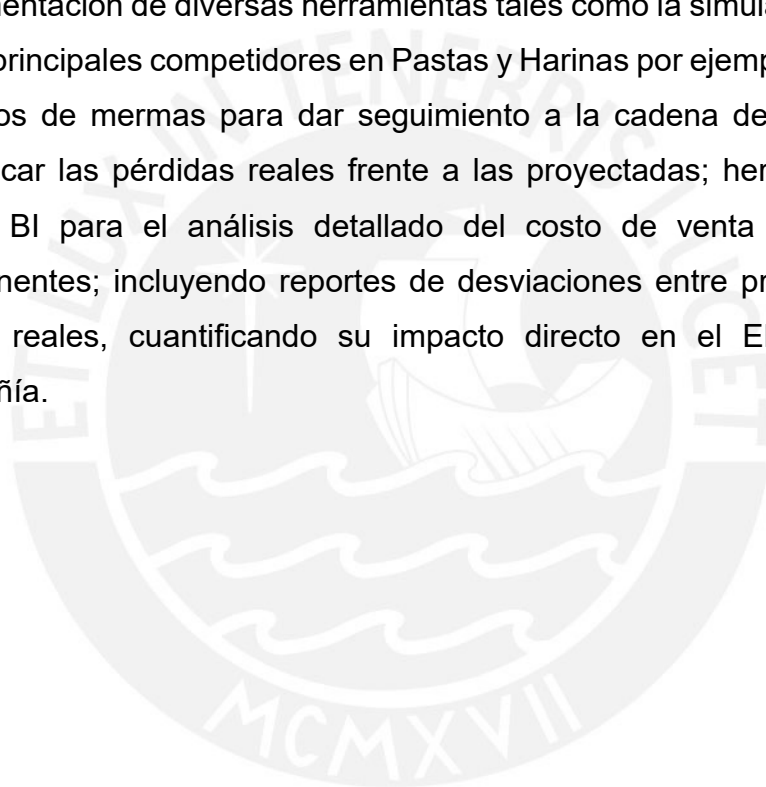
Por último, actualmente la jefa del área de Costos utiliza el Dashboard de Costo de Venta al momento del envío de unitarios de costos en cada proyecto financieros para exponer los principales cambios a los gerentes financieros, anteriormente solo exponían los cambios a través de un Excel y una lámina en Power Point, por lo que ahora cuentan con una herramienta dinámica para visualizar finalmente cómo están los costos y cómo son las futuras tendencias.

5.5 Reflexión sobre competencias profesionales desarrolladas en el TSP

Durante el tiempo en el que estoy en el área se fortaleció la capacidad de seguimiento y control presupuestario, debido a que ya no mantenemos el perfil de solo brindar información financiera a la compañía, sino que ahora mantenemos un rol activo en la toma de decisiones debido a que la línea del costo de ventas ha tomado mucha relevancia en este rubro, así como el análisis que surge del costo es enriquecedor para tomar mejores decisiones. En relación con ello, la oportuna consolidación de la información de costos en tiempo anticipado permite interpretar con mayor

claridad los resultados de gestión de los distintos equipos de la Vicepresidencia de Supply y Finanzas, en base al análisis de la información que plantea el presente informe.

Como resultado, este proyecto promovió una cultura organizacional orientada a la toma de decisiones basada en las proyecciones de costos, gracias a la disponibilidad de información confiable y anticipada en la cual se basa la estrategia de la empresa. Este cambio en el rol del área de Planeamiento y Control de Costos se ve sustentado en el desarrollo e implementación de diversas herramientas tales como la simulación del P&L de los principales competidores en Pastas y Harinas por ejemplo; monitores de ratios de mermas para dar seguimiento a la cadena de suministro y cuantificar las pérdidas reales frente a las proyectadas; herramientas en Power BI para el análisis detallado del costo de venta y todos sus componentes; incluyendo reportes de desviaciones entre proyecciones y costos reales, cuantificando su impacto directo en el EBITDA de la compañía.



CAPÍTULO VI: VALORACIÓN DEL IMPACTO

La valoración del impacto tiene como fin analizar de manera integral los efectos que la implementación del Dashboard de Costos de Ventas generó en la gestión financiera de la empresa A. Esta sección no solo mide la eficacia de la solución propuesta en términos de reducción de tiempos, mejora en la precisión de datos y anticipación en la visibilidad de los costos, sino también el aporte que significó para la toma de decisiones estratégicas en un sector altamente competitivo como el de consumo masivo en el Perú.

Además, se evalúa cómo la herramienta contribuyó a optimizar el uso de los recursos financieros, minimizar riesgos asociados a errores manuales y facilitar la identificación de oportunidades de rentabilidad. Por último, se analiza el aporte del candidato a la mejora organizacional, destacando cómo la aplicación de competencias profesionales permitió transformar un problema recurrente de gestión de costos en un sistema más ágil, confiable y alineado con las mejores prácticas del planeamiento financiero y control de costos.

6.1 Evaluación del impacto de la propuesta

Impacto cuantitativo

La implementación del Dashboard de Costo de Venta generó un ahorro de tiempo en generaciones de reportes y cálculos de costos por parte del equipo de Planeamiento y Control de Costos, esto se ve reflejado en una liberación del 31% del tiempo (2.5 horas al día o 15 horas por cada proyecto de costos) utilizado en estos procesos para enfocarse más bien en el análisis tras actualizar los costos y retar o proponer a los diversos equipos que conforman la compañía soluciones u oportunidades para generar valor en la empresa.

Si valorizamos este ahorro de tiempo en salarios por parte de los analistas de costos tenemos lo siguiente, considerando que en promedio

un analista de costos en la empresa A percibe un salario bruto de S/4,500, tenemos lo siguiente:

Salario Mensual Bruto	4,500.00
Salario x Hora Bruto	28.13
Ahorro de tiempo x operatividad (horas)	2.50
Ahorro x día en proyecto (soles)	70.31
Ahorro x proyecto (6 días en soles)	421.88
Cantidad de analistas	7.00
Ahorro por proyecto	2,953.13
Ahorro anual (5 proyectos)	14,765.63

Por lo tanto, concluimos que el ahorro por año es de casi S/14,765 soles solo en salarios, de todas formas, el tiempo puede ser compensando por otros análisis más enriquecedores para la compañía, entonces mejora el costo de oportunidad en esos días críticos para el equipo de Planeamiento y Control de Costos.

Además, se eliminaron todos los errores de cálculo que se realizaban a través de la herramienta Excel, debido a que todos los cálculos necesitados por parte del equipo de costos estaban automatizados en el Power BI. A través de ello se posicionó mejor al equipo de Costos frente al resto de áreas, dado que la información presentada resultaba precisa y sin cambios, pues era finalmente correcta.

Por último, se ha comentado en el presente trabajo diversos ahorros en costos, como los S/700,000 soles en energía y gas gestionados en la categoría de Pastas que se pudieron proyectar como beneficio en costos producto de un análisis que la herramienta nos facilitó. Esto generó que el equipo financiero pudiera bajar más los precios, dado que la curva de trigos estaba a la baja y se pueda conseguir mejor volumen al cierre del año 2024. Además, evidenció oportunamente cómo los productos que contienen cacao, como en el caso de Pre Mezclas, tenían alza de costos en los meses siguientes para que el equipo financiero evalúe la factibilidad de trasladar el impacto en costos.

Impacto cualitativo

Mediante los gráficos, tendencias y cuadros comparativos brindados y desarrollados en el Capítulo 5, a través de la herramienta, se mejoró el control del costo de venta, pues, para el equipo de costos como para los diferentes usuarios, la información brindada por la herramienta era enriquecedora por todo lo que abarcaba, entonces se generaban decisiones más ágiles en beneficio de la compañía. La importancia de ello radica en que el rubro de consumo masivo tiene cambios relevantes diariamente debido a su alta competitividad, por lo que contar con toda la información posible es necesario para entender cómo seguir con la estrategia de la compañía.

Se generaron diversas conversaciones en las mesas de rentabilidad en la que algunas decisiones no se concretaron por evidenciar que existían posibles beneficios en los costos futuros por analizar la tendencia real que presentaba la herramienta. Por ejemplo, en el caso de Pastas a través de los potenciales ahorros levantados por la herramienta se gestionaron bajadas de precio de venta a los consumidores para cuidar el share volumétrico de la categoría en los últimos meses del 2024, lo cual fue relevante porque generó que el volumen proyectado de venta se cumpla. Esto ayudó también a cuidar el *Price net of cost*, ya que la competencia del rubro es bastante alta y cualquier incremento de precio afecta directamente al volumen de venta.

Por último, la importancia de la implementación del dashboard también radica en que se generaron más herramientas como dashboards de mermas, costos por componente, importaciones de trigo de la competencia, desviaciones del costeo real vs el costeo proyectado, entre otros. Incluso existe ahora un área de costos encargada de elaborar más Dashboards que generen valor al equipo de costos y a la compañía, tales como reportes de EBITDA por negocio y categorías, reporte de costos para separar los impactos en valor de mercado como gestión de la empresa A, entre otros reportes que están en elaboración.

6.2 Aporte del candidato en la mejora de la empresa

A continuación, se presenta el aporte realizado por el candidato a través de sus competencias profesionales:

- Desarrollé un adecuado control presupuestario y análisis de desviaciones del costo, dado que propuse una solución que reduce tiempos y eliminé procesos al detectar junto con la jefatura de Costos el gap de seis días hábiles sin información consolidada.
- Profundicé en la interpretación financiera, ya que tuve que interpretar datos contables y financieros para transformarlos en información útil para la gerencia de Costos y diversas áreas usuarias de la herramienta.
- Apoyé a la toma de decisiones basada en datos, puesto que la propuesta de Dashboard de Costo de Venta convirtió un proceso manual y fragmentado en uno automatizado y basado en información real y proyectada consolidada, con el fin de soportar las decisiones estratégicas de la empresa cuando sucedan cambios relevantes en los costos.
- Desarrollé una correcta gestión de indicadores financieros, debido a que la herramienta funciona como un sistema de monitoreo de KPIs relacionado al costo de ventas y a la eficiencia operativa, es decir, a la eficiencia del equipo de Supply.
- Junto con la jefatura de costos exhortamos a las demás áreas aprovechar la herramienta pues no solo sería fructífero para el equipo de costos sino para todos los equipos de la compañía, especialmente para los equipos financieros.

CONCLUSIONES

- La implementación del Dashboard de Costo de Ventas permitió consolidar en una sola herramienta la información clave de costos, generando así visualizaciones automáticas y oportunas que brindaron una visión global y dinámica tanto de los costos reales como proyectados, así como las tendencias de volumen y estructura de gastos.
- El flujo de información se optimizó al disponer de los datos consolidados con seis días hábiles de anticipación, lo que eliminó reprocesos manuales y liberó aproximadamente el 31% del tiempo operativo del equipo de costos, permitiendo que los analistas se enfocaran en actividades de mayor valor agregado como el mayor análisis en las actualizaciones de proyecciones de costos y en el análisis de escenarios de costos.
- La automatización sustituyó los cálculos manuales en Excel reduciendo significativamente en más del 50% las probabilidades de inconsistencias o errores en los reportes financieros. Esto incrementó la confiabilidad en la información financiera de costos, reforzando la precisión del análisis de costos para la gestión interna.
- El monitor permitió observar patrones históricos y comparativos, así como proyectar el impacto del volumen sobre los costos fijos, fortaleciendo el control presupuestario y la planificación estratégica en un sector altamente competitivo.
- Más allá de los resultados técnicos, la herramienta contribuyó al fortalecimiento de mis competencias profesionales en el área de costos y finanzas, consolidando mis capacidades en la gestión de los indicadores, control presupuestario y toma de decisiones basadas en información confiable.
- Por último, el Dashbord de Costo de Ventas demostró que podría levantar oportunidades de ahorros en la línea del costo que generaban valor en la

toma de decisiones, por ejemplo, en el cálculo de ahorro potencial de beneficios en subproductos y costos de conversión para Pastas, así como generar que como consecuencia se pueda tomar una reducción de precios para cuidar la volumetría de la categoría.



RECOMENDACIONES

- Se recomienda establecer un procedimiento formal para la actualización periódica del monitor de costos, dado que se debe actualizar en cada cierre de costos, cierre de proyectos y al enviar la información preliminar del proyecto. Con ello se asegura que la información refleje de manera oportuna todos los cambios en el entorno económico, proyecciones de volumen y en los costos.
- Continuar capacitando de manera recurrente a los equipos financieros sobre el uso del Dashboard es clave para garantizar su correcta interpretación, promover el análisis crítico de los datos y fortalecer la cultura de la gestión basada en información.
- Se recomienda explorar su integración con los sistemas usados en la empresa (Hyperion y SAP) para automatizar incluso el armado de la base de datos que utiliza el Dashboard.
- Se recomienda replicar el Dashboard a otras áreas de la compañía, dado que si bien el análisis del costo de venta, existen otras cuentas contables (ventas netas, gastos, entre otros) cuyo análisis profundo también generaría valor agregado a la compañía.

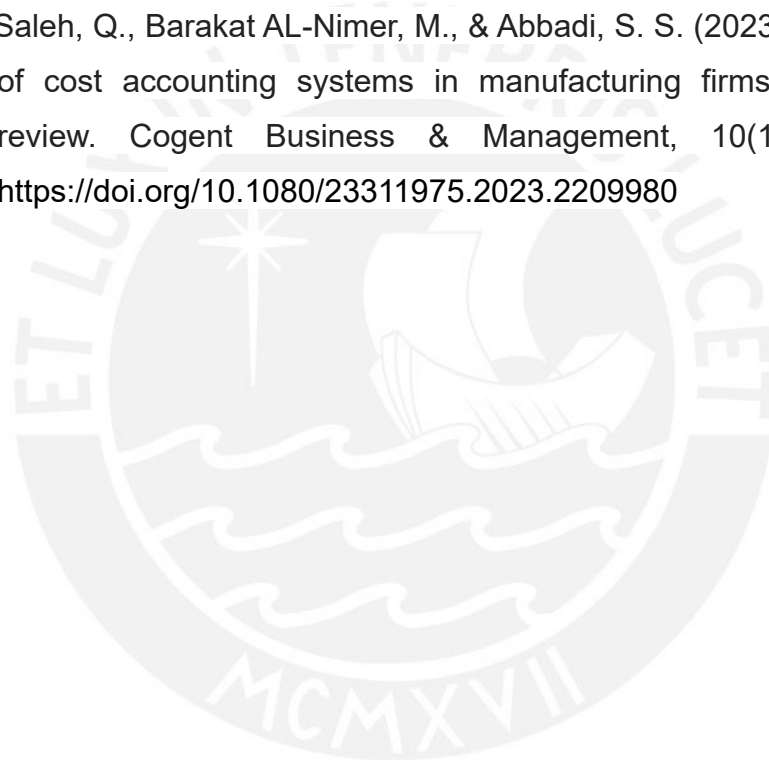
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcedo, S. E. B., Vega, D. D. V., Cárdenas, N. R. Q., & Godoy-Troya, J. R. (2024). Transformación digital en la gestión contable financiera y su impacto en la toma de decisiones en empresas comerciales de Panamá. *Revista Científica Orbis Cognitiona*, 8(2), 90-107. https://revistas.up.ac.pa/index.php/orbis_cognita/article/view/5472
- Arias, I., Vallejo, M., & Ibarra, M. (2020). Los costos de producción industrial en el Ecuador. *Revista Espacios*, 41(07), 8.
- Barreto, A., Gomes, P., Quesado, P., & O'Sullivan, S. (2025). Advancements in management accounting and digital technologies: A systematic literature review. *Accounting, Finance & Governance Review*, 34. <https://doi.org/10.1000/afgr.2025.34>
- Bravo-Bravo, I. F., Rizzo-Anastacio, R. E., & Monroy-Baquerizo, C. A. (2024). La influencia de la toma de decisiones fundamentada en datos en la administración contemporánea. *Multidisciplinary Collaborative Journal*, 2(2), 17-29. <https://doi.org/10.1000/mcj.2024.222>
- Deloitte. (2024). Consumer products industry outlook 2024. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com>
- Esteban Salvador, L. (1998). La contabilidad de gestión como herramienta para la toma de decisiones (No. ART-1998-13627).
- EY. (2025). State of consumer products 2025. EY Global. <https://www.ey.com>
- Fitch Ratings. (2024). Global fast-moving consumer goods: Margin pressures and cost management strategies. Fitch Ratings. <https://www.fitchratings.com>

- Flores, J. A., Erreyes, H. M. B., & Bonilla, A. E. E. (2018). La contabilidad de gestión: una herramienta para la toma de decisiones empresariales. *Revista Científica Hallazgos*21, 3(3), 338-351.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2003). NIC 2: Inventarios. IFRS Foundation. <https://www.ifrs.org>
- International Accounting Standards Board. (2021). *Norma Internacional de Contabilidad 8: Políticas contables, cambios en las estimaciones contables y errores*. Fundación IFRS. <https://www.ifrs.org>
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2), 158-184.
- Liang, H. (2025). Modern Technology's role in accounting cost calculation of industrial enterprises: Informatization as a key strategy to improve management efficiency. *Heliyon*, 11(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e99999>
- Loor, F. I. M., & Suárez, M. D. (2023). Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones. *Polo del Conocimiento*, 8(2), 895-918.
- Mahara, M. S. (2025). Management control system and organizational performance of manufacturing firms in Kailali District. *KMC Journal*, 7(1), 250-271. <https://doi.org/10.1000/kmc.2025.71>
- Mahmud, D., & Ikbal, M. Z. (2024). Power BI and data analytics in financial reporting: A review of real-time dashboarding and predictive business intelligence tools. *International Journal of Scientific Interdisciplinary Research*, 5(2), 125-157.
- Martínez Zabaleta, M. E., & Rodríguez Luna, R. E. (2023). Inteligencia empresarial y su rol en la generación de valor en los procesos de negocios. *Tendencias*, 24(1), 226-251.
- Murillo, E. M., Hurtado, D. K. M., Hernández, B. N., & Sepúlveda, E. E. P. (2021). La cuarta revolución industrial: una nueva oportunidad para la contabilidad de gestión. *Adversia*, (26), 1-16.

- Portilla, C. M. E., Quiñonez, D. G. R., Quiñonez, L. M. C., & Armijos, D. L. S. (2021). Auditoría integral en inventarios y costos de ventas en negocios del cacao ecuatoriano. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), 391-403.
- Quisirumbay, C. G., & Sandoval, O. A. (2023, diciembre). Dashboard en finanzas empresariales. El camino hacia decisiones inteligentes y rentables. En Libro de memorias. I Simposio de investigadores emergentes en ciencia y tecnología (p. 123). Religacion Press.
- Rashid, M. M., Ali, M. M., & Hossain, D. M. (2021). Strategic management accounting practices: A literature review and opportunity for future research. *Asian Journal of Accounting Research*, 6(1), 109-132. <https://doi.org/10.1108/AJAR-2021-0008>
- Rocafuerte Pinargote, R. D. (2021). Planificación presupuestaria y su importancia para establecer las utilidades futuras (Tesis de licenciatura, Universidad Estatal Península de Santa Elena).
- Rodríguez, O. L. (2021). La teoría de restricciones, como fuentes de crecimiento empresarial. *Dictamen Libre*, (29), 11.
- Rojas-Diaz, P. J., Gómez-Mora, E. I., & Gil-Marin, M. J. (2023). Indicadores financieros para el control de gestión en organizaciones. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8, 135-149.
- Sánchez, P. Z. (2015). Contabilidad de costos: herramientas para la toma de decisiones. Alpha Editorial.
- Scoponi, L. M., Casarsa, F. A., & Schmidt, M. A. (2017). Teoría general del costo y contabilidad de gestión: revisión doctrinal. *Centro de Estudios de Administración*, 1(1), 68-88.
- Soto, C. A. R., Mora, F. R. M., & Vásquez, F. V. (2021). Contabilidad de costos I: Componentes del costo con aproximaciones a las NIC 02 y NIIF 08 (2ª ed.). Ediciones de la U.

- Veliz, R. R. P., & Enríquez, R. P. C. (2021). La teoría de restricciones integrada en los sistemas ERP y la toma de decisiones gerenciales. *Journal Business Science*, 2(1), 95-111.
- Viteri Guzmán, G. K. (2021). Sistema de información gerencial para el control de costos de empresas agroindustriales del Cantón Daule. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 605-614.
- Yank, J. A. V., & Pico, V. A. V. (2020). Prácticas de contabilidad de gestión, para la toma de decisiones. *Costos y Gestión*, (98), 50-75.
- Yaser Saleh, Q., Barakat AL-Nimer, M., & Abbadi, S. S. (2023). The quality of cost accounting systems in manufacturing firms: A literature review. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2209980. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2209980>



CARTA AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA

Lima, 23 de abril del 2025

Señor: DR. Emerson Toledo, Decano de la Facultad de Ciencias Contables de la Pontificia Universidad Católica del Perú

Presente.-

Yo Carlos Antonio Echevarria Marmolejo, identificado con DNI 42257431, en mi calidad de Director Planeamiento Financiero y PPM Supply Chain de la Empresa Alicorp SAA con RUC 20100055237, ubicada en la ciudad de Lima, OTORGO LA AUTORIZACIÓN al señor Carlos Rodrigo Henostroza Palomares identificado con DNI N° 76438442, bachiller en Contabilidad por la Pontificia Universidad Católica del Perú, para que utilice información de la empresa ya sea en forma oral, visual, escrita, grabada en medios magnéticos o en cualquier otra forma tangible y que se encuentre claramente marcada como tal al ser entregada al interesado, con la finalidad de que pueda desarrollar su Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Contador Público.

En virtud de esta autorización, el bachiller se compromete a lo siguiente:

1. No divulgar ni usar para fines personales la "Información Confidencial" que, con objeto de la relación o actividad académica, le fue suministrada por parte de la Empresa
2. No proporcionar a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente o a través de cualquier medio de comunicación, información alguna de las actividades y/o procesos de cualquier clase que fuesen observadas en la empresa durante la duración del proyecto, y
3. No utilizar completa o parcialmente ninguno de los productos (documentos, metodología, procesos y demás) relacionados con el proyecto. El bachiller asume que toda información y el resultado del proyecto serán de uso exclusivamente académico.

El material suministrado por la empresa será la base para la elaboración y presentación de un Trabajo de Suficiencia Profesional, que es estudio eminentemente práctico, donde el bachiller deberá demostrar, de manera efectiva, la suficiencia profesional adquirida a través de su participación en la empresa.

En caso de que el bachiller incumpla parcial o totalmente las obligaciones enumeradas en el presente acuerdo, queda sujeto a la responsabilidad civil por daños y perjuicios que cause a la Empresa, así como a las sanciones de carácter penal o legal a que se hiciere acreedor.

Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:


Ficha RUC o pantallazo de consulta RUC Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la

empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa;

Mencionar el nombre de la empresa.

Firma y sello


Carlos Abdonio Echevarria
Marmolejo DNI 42257431

DNI: El bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Suficiencia Profesional son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, éste será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; debiendo asumir todo tipo de responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

Lima,

