



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TÍTULO:

La gestión de los costos en la cadena de valor para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad
financiera de la empresa PESQUERA MONTECRISTI S.A

AUTOR: Bravo Solórzano Odalys Guadalupe

TUTOR: Ing. Paola Germania Castillo García Mg.

Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Manta – Manabí – Ecuador

2025 (2)

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

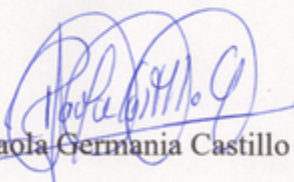
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría la estudiante Bravo Solorzano Odalys Guadalupe, legalmente matriculado/a en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2025-2026, "LA GESTIÓN DE LOS COSTOS EN LA CADENA DE VALOR PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA PESQUERA MONTECRISTI S.A".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 26 de enero de 2026.

Lo certifico,



Ing. Paola Germania Castillo García Mg.

Docente Tutora

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Odalys Guadalupe Bravo Solórzano, con cédula de identidad 131250875-5, declaro que el presente trabajo de titulación: "La gestión de los costos en la cadena de valor para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa PESQUERA MONTECRISTI S.A", cumple con los requerimientos que la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí y la Facultad de Contabilidad y Auditoría sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de investigación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.

Odalys Bravo S.

Odalys Guadalupe Bravo Solórzano

C.I.: 131250875-5

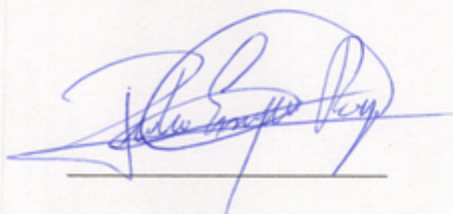
E-mail: e1312508755@live.uleam.edu.ec

Telf.: 0959067575

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN (TRIBUNAL)

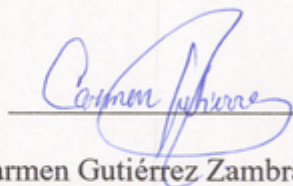
Los miembros del tribunal examinador aprueban el informe del trabajo de titulación con el título denominado “La gestión de los costos en la cadena de valor para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa PESQUERA MONTECRISTI S.A”, elaborado por Bravo Solórzano Odalys Guadalupe de la carrera de Contabilidad y Auditoría.

JURADO



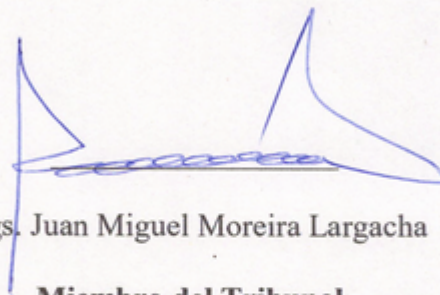
Ing. Pedro Reyes Velez

Presidente del Tribunal



Mgs. Carmen Gutiérrez Zambrano

Miembro del Tribunal



Mgs. Juan Miguel Moreira Largacha

Miembro del Tribunal

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres Carlos Bravo y María Del Carmen Solórzano, por su amor incondicional, su apoyo constante y por ser el pilar fundamental en cada etapa de mi formación personal y profesional. Su esfuerzo, consejos y ejemplo de perseverancia han sido mi mayor motivación para alcanzar este logro. A mi mami, gracias por siempre darme ánimos cuando creía ya no poder más. Han sido siempre mi inspiración, esto es por y para ustedes.

A mis abuelitos, mis segundos padres, quienes jamás se negaron a brindarme su apoyo y ayuda.

A mi novio, Jostin, por su comprensión, paciencia y apoyo durante este proceso. Gracias por acompañarme en los momentos de mayor exigencia, por escucharme cuando ya quería tirar la toalla y claro, gracias por haber sido mi transporte en todo este proceso académico.

Finalmente, a mis perritos Benji, Mugman, Trixie, Tony, Goku, Gohan y Chiquillo, quienes con su amor sincero y compañía incondicional me acompañaron en las largas noches de tareas y desvelo. Gracias por brindarme calma, alegría y motivación.

Sin ustedes, esto no fuera posible.

RECONOCIMIENTO

En primer lugar, expreso mi sincero reconocimiento a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, por brindarme la formación académica y las herramientas necesarias para fortalecer mis conocimientos profesionales.

De manera especial, agradezco a mi tutora, por su orientación, compañía y observaciones académicas, las cuales fueron fundamentales para el adecuado desarrollo y culminación de esta investigación.

Asimismo, dirijo mi reconocimiento a la empresa Pesquera Montecristi, por facilitar el acceso a la información requerida y permitir el análisis de sus procesos, lo que hizo posible la aplicación práctica del estudio y el cumplimiento de los objetivos planteados.

Finalmente, reconozco el apoyo incondicional de mi familia, quienes con su comprensión, motivación y respaldo constante fueron un pilar fundamental durante todo el proceso de elaboración de este trabajo académico.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	III
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN (TRIBUNAL)	IV
DEDICATORIA	IV
RECONOCIMIENTO	VI
RESUMEN	X
ABSTRACT	XI
INTRODUCCIÓN	- 12 -
CAPÍTULO I – MARCO TEÓRICO	- 15 -
1.1 Fundamentación teórica	- 15 -
1.1.1 Variable Independiente: Gestión de costos	- 15 -
1.1.1.1 Gestión de costos	- 15 -
1.1.1.2 Clasificación de costos de producción	- 16 -
1.1.2 Variable dependiente: Rentabilidad y Sostenibilidad	- 16 -
1.1.2.1 Rentabilidad	- 16 -
1.1.2.2 Objetivo de la Rentabilidad	- 18 -
1.1.2.3 Beneficios de la Rentabilidad	- 18 -
1.1.2.4 Características de Rentabilidad	- 18 -
1.1.2.5 Ratios de Rentabilidad	- 19 -
1.1.2.6.1 Rentabilidad Financiera:	- 19 -
1.1.2.6.2 Rentabilidad económica:	- 20 -
1.1.3 Sostenibilidad	- 20 -
1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	- 21 -
1.3 Base legal	- 22 -
CAPÍTULO II – DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO	- 23 -
2.1 Metodología	- 23 -
2.1.1 Modalidad de la investigación	- 23 -
☐ Método investigativo	- 23 -
☐ Método inductivo	- 23 -
2.1.2 Tipos de investigación	- 24 -
☐ Investigación de documental	- 24 -

☐ Investigación de campo.....	- 24 -
☐ Población y Muestra.....	- 24 -
Análisis FODA.....	- 27 -
☐ Entrevistas.....	- 27 -
☐ Observación.....	- 27 -
2.4 Información de la empresa.....	- 28 -
2.4.1 Personal Administrativo y Operativo.....	- 28 -
Principales responsabilidades.....	31
2.4.2 Ubicación Geográfica.....	34
2.4.3 Misión.....	34
2.4.4 Visión.....	34
2.4.5 Organigrama Funcional.....	35
2.5 Análisis e interpretación de resultados.....	35
2.5.1 Triangulación de resultados.....	36
CAPÍTULO III – PROPUESTA.....	38
3.2 Justificación.....	38
3.3 Objetivos.....	38
3.4 Fundamentación de la Propuesta.....	39
3.5 Descripción de la propuesta.....	39
3.6 Factibilidades de la propuesta.....	40
DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	41
FASE 1: Estructuración de Costos por Cadena de Valor.....	42
FASE 2: Clasificación y asignación de costos por actividad.....	43
FASE 3: Control y seguimiento de costos.....	43
FASE 4: Comparación de rentabilidad (antes y después).....	45
CONCLUSIONES.....	46
RECOMENDACIONES.....	47
ANEXOS.....	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Elaboración propia.....	25
Tabla N°2: Elaboración propia.....	25
Tabla N°3: Elaboración propia.....	28
Tabla N°4: Elaboración propia.....	29
Tabla N°5: Elaboración propia.....	32
Tabla N°6: Elaboración propia.....	41
Tabla N°7: Elaboración propia.....	42
Tabla N°8: Elaboración propia.....	42
Tabla N°9: Elaboración propia.....	43
Tabla N°10: Elaboración propia.....	43
Tabla N°11: Elaboración propia.....	44
Tabla N°12: Elaboración propia.....	44

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración °1: Elaboración propia.....	- 27 -
Ilustración °2: Google Maps	34
Ilustración °3: Elaborado por la empresa Pesquera Montecristi S.A	35

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la gestión de los costos en la cadena de valor de Pesquera Montecristi S.A., con la finalidad de mejorar la rentabilidad y fortalecer la sostenibilidad financiera de la empresa. Dentro del problema surge la necesidad de analizar como incide la gestión de los costos en la cadena de valor de Pesquera Montecristi S.A., considerando su naturaleza pesquera, con el propósito de identificar oportunidades de mejora que contribuyan a fortalecer su rentabilidad y asegurar su sostenibilidad financiera.

La metodología aplicada en el presente estudio se basó en el descriptivo y analítico, esto mediante la aplicación del análisis documental, así como la observación directa y entrevistas, tanto al personal administrativo como al operativo. En este sentido, se hizo uso de técnicas para precisar en base a factores tanto internos como externos, el grado de impacto de los costos operativos asociados a la rentabilidad de la entidad.

Como resultados esperados, se prevé identificar las principales debilidades en la gestión de los costos dentro de la cadena de valor, así como determinar su incidencia en la rentabilidad y sostenibilidad empresarial.

Finalmente, se propone el diseño de un modelo de gestión de costos que integre indicadores financieros orientados a optimizar el uso de los recursos, mejorar el control financiero y contribuir a la sostenibilidad económica de Pesquera Montecristi S.A. en mediano y largo plazo.

Palabras claves: Gestión de costos, Rentabilidad, Cadena de valor, Recursos, Sostenibilidad.

ABSTRACT

This research aims to analyze cost management within the value chain of Pesquera Montecristi S.A., with the goal of improving profitability and strengthening the company's financial sustainability. The problem stems from the need to analyze how cost management impacts the value chain of Pesquera Montecristi S.A., considering its fishing nature, in order to identify opportunities for improvement that will contribute to strengthening its profitability and ensuring its financial sustainability.

The study was developed using a descriptive and analytical methodological approach, applying methods such as document analysis, interviews with administrative and operational staff, and direct observation. Techniques were also employed to determine the impact of operating costs on the company's profitability, considering both internal and external factors.

The expected results include identifying the main weaknesses in cost management within the value chain, as well as determining their impact on profitability and business sustainability. Finally, a cost management model is proposed that integrates financial indicators aimed at optimizing resource use, improving financial control, and contributing to the medium- and long-term economic sustainability of Pesquera Montecristi S.A.

Keywords: Cost management, Profitability, Value chain, Resources, Sustainability.

INTRODUCCIÓN

A nivel global, la gestión de costos en la cadena de valor se ha convertido en un desafío estratégico para las empresas del sector pesquero. La volatilidad de los precios internacionales en los insumos, la presión por cumplir estándares de sostenibilidad y la competencia en mercados abiertos afectan directamente la rentabilidad. Según (FAO, 2022), el aumento de los costos de producción y el bajo control sobre la eficiencia en la cadena de valor han reducido la competitividad de las empresas pesqueras, comprometiendo su sostenibilidad financiera. Por lo expuesto anteriormente, se establece que la problemática radica en determinar un mecanismo de implementación de un modelo de gestión de costos que se ajuste a la realidad de la entidad y que permita definir un equilibrio entre la rentabilidad y sostenibilidad en un mercado altamente dinámico y competitivo.

El segmento de la economía enfocada a la pesca se encuentra frecuentemente con barreras, principalmente por la falta de innovación tecnológica de la región sur del continente americano, a esto se adiciona una débil composición de la cadena de valor. Según el criterio de (OSPESCA, 2021), los niveles tecnológicos, así como de capacitación en materia de gestión de costos en LATAM son bajas, afectando a la capacidad que tiene la entidad para mantener y/o cumplir con los estándares internacionales al mismo tiempo que la rentabilidad. Adicional a lo anterior, la baja disponibilidad y falta de acceso al financiamiento agrava la situación, posicionando negativamente y poniendo en desventaja frente a la competencia extranjera.

Las empresas pesqueras de la ciudad de Manta, se enfrentan a costos operativos altos, volatilidades sobre el precio de la materia prima y regulaciones a nivel internacional. En base a la (CNP, 2023), en la industria atunera ecuatoriana, los costos operativos han ido al alza de tal forma

que afectan de forma negativa los márgenes de ganancias de las empresas a nivel nacional. En la Pesquera Montecristi S.A, se identifica la ausencia de una gestión de costos enfocados en la cadena de valor, motivo por el cual no es posible establecer con precisión aquellos parámetros que elevan los gastos, reduciendo así la rentabilidad, así como la baja en la capacidad para competir en mercados del exterior.

La alta dificultad que existe en Pesquera Montecristi S.A. para alcanzar los niveles óptimos de rentabilidad y sostenibilidad financiera se puede relacionar con el nivel de gestión deficiente sobre los costos involucrados en la cadena de valor, mismo motivo por el cual los costos operativos sufren elevaciones, lo cual reduce la capacidad de la empresa para competir en los mercados. Cabe mencionar, que en la empresa no existe una gestión sistemática de los costos que permita identificar deficiencias en los procesos para asignar de forma óptima los recursos, de la misma forma con una toma de decisiones oportuna y precisa.

La presente investigación se plantea la pregunta, ¿Como incide la gestión de los costos en la cadena de valor para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa Pesquera Montecristi S.A.?, su objetivo consiste en analizar la gestión de los costos en la cadena de valor para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa Pesquera Montecristi S.A. Siendo la variable independiente “Gestión de costos” y las variables independientes “Rentabilidad y Sostenibilidad”.

Asimismo, identificar el impacto de los costos operativos en la rentabilidad de la empresa, considerando factores internos y externos, diagnosticando los costos directos e indirectos asociados a las actividades clave de la cadena de valor y proponer un modelo de gestión de costos que integre indicadores financieros y para optimizar la sostenibilidad de la empresa.

El presente estudio se elaboró basado en un enfoque metodológico descriptivo y analítico, haciendo uso de métodos como el análisis documental, entrevistas al personal administrativo y operativo, y la observación directa. De la misma manera, se emplearon técnicas para determinar el impacto de los costos operativos en la rentabilidad de la empresa, considerando factores internos y externos.

Los resultados obtenidos en esta investigación se concretan con la elaboración de un modelo de gestión de costos que se alinee a la cadena de valor orientada a mejorar la rentabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa permitiendo optimizar el uso de los recursos y disminuir los costos operativos que afectan a la rentabilidad de la organización. El modelo facilitó identificar ineficiencias en insumos claves como el combustible, mantenimiento y mano de obra directa.

CAPÍTULO I – MARCO TEÓRICO

1.1 Fundamentación teórica

1.1.1 Variable Independiente: Gestión de costos

1.1.1.1 Gestión de costos

La gestión de costos es una responsabilidad crucial para cualquier encargado financiero. Gran parte de esta función se centra en identificar los costos más eficientes dentro del proceso productivo, con el objetivo de garantizar el funcionamiento normal de la empresa sin generar pérdidas ni desperdicios. Según (Marrufo García, 2020), la gestión de costos se basa en las acciones que un directivo debe llevar a cabo para cumplir con las expectativas de sus consumidores. Es importante destacar que la gestión de costos se ha transformado en una herramienta muy útil de análisis y supervisión que favorece la competitividad de las empresas, debido a la implementación de diversos métodos que permiten examinar distintas perspectivas, abarcando lo estratégico, operativo y financiero. (García M. L., 2022) menciona que los costos constituyen un elemento fundamental para estimar de manera precisa tanto los precios como las utilidades, brindando información clave para proyectar el negocio y mantener su viabilidad en entornos altamente competitivos. Por otro lado, una adecuada gestión de costos no solo debe basarse en cifras, sino también considerar aspectos cualitativos que permitan a los directivos comprender mejor el entorno y tomar decisiones estratégicamente acertadas.

La gestión de costos no se limita únicamente al control de gastos, sino que también contribuye a la planificación estratégica, la medición del desempeño y la creación de valor para los accionistas y demás interesados.

La clasificación de los costos permite analizar, registrar y controlar los recursos utilizando en los procesos productivos de forma eficiente. Esta segmentación se realiza con base en distintos criterios como el comportamiento (fijos o variables), la función en el proceso productivo ya sea directos o indirectos y en la capacidad de asociación con productos específicos.

1.1.1.2 La cadena de valor y su relación con la gestión de costos

La cadena de valor se define como el conjunto de actividades primarias y de apoyo que una empresa realiza para crear valor en sus productos. Todas estas actividades generan costos que si no llegan a ser gestionados de manera correcta pueden llegar a afectar de manera negativa la rentabilidad de la empresa.

La gestión de costos en la cadena de valor permite identificar que actividades generan valor y cuales producen costos innecesarios, de esta manera facilita la implementación de estrategias destinadas a la reducción de gastos, mejor aprovechamiento de recursos y la mejora del desempeño de las empresas.

1.1.1.3 Costos de abastecimiento

Los costos de abastecimiento abarcan todos los gastos necesarios para adquirir materias primas o productos terminados desde el proveedor hasta el almacén, incluyendo la selección del proveedor, gestión de pedidos, transporte, almacenamiento, aranceles y el precio de compra final.

1.1.1.4 Costos de producción

Los costos de producción hacen referencia a los gastos asociados a la ejecución directa de la actividad realizada por la empresa.

1.1.1.5 Clasificación de costos de producción

Costos Fijos

Los costos fijos son aquellos que permanecen constantes en un determinado rango de producción, independientemente del volumen de bienes o servicios generados. Un ejemplo muy común son los pagos de alquiler, sueldos administrativos, servicios básicos y seguros. Este tipo de costos son fundamentales para cubrir con la estructura operativa de la empresa.

Costos Variables

Los costos variables son aquellos que cambian directamente en proporción al nivel de producción. Esto abarca, por ejemplo, los materiales directos, comisiones de ventas o la mano de obra directa utilizada en la producción. Estos son esenciales para la elaboración del análisis de costo-volumen-utilidad (CVU).

1.1.1.6 Costos de almacenamiento

Los costos de almacenamiento son todos los gastos de guardar y gestionar el inventario, incluyendo alquiler, servicios, personal, seguros y mantenimientos.

Estos costos abarcan los gastos de refrigeración, mantenimiento de instalaciones, personal y equipos necesarios para conservar el producto en excelentes condiciones

1.1.2 Variable dependiente: Rentabilidad y Sostenibilidad

1.1.2.1 Rentabilidad

La rentabilidad es uno de los principales indicadores financieros que permite medir el éxito económico de una empresa. Se refiere a la capacidad que tiene una organización para generar beneficios en relación con sus ingresos, activos o patrimonio. (Ross, 2020) menciona que

la rentabilidad es esencial para la permanencia de una empresa en el mercado, debido a que determina si una empresa puede sostenerse, crecer y generar valor para sus accionistas. Una organización rentable puede financiar sus operaciones, enfrentar crisis económicas y acceder a nuevas oportunidades de inversión. Este actor destaca que, sin rentabilidad una empresa pierde competitividad y pone en riesgo su supervivencia, ya que no puede cubrir sus obligaciones financieras.

El objetivo fundamental de la rentabilidad es maximizar los beneficios netos de la empresa utilizando de manera eficiente los recursos disponibles. La rentabilidad no solo busca incrementar las ganancias, sino también asegurar la estabilidad financiera y la capacidad de autofinanciamiento. Uno de los beneficios de una empresa rentable es que puede acceder con mayor facilidad al crédito, inversionistas, mejorar su imagen corporativa e invertir en innovación. Además, la rentabilidad permite una adecuada retribución a los socios, empleados y demás partes interesadas (Zutter, 2022).

La rentabilidad tomada como información, permite examinar objetiva y precisamente la situación real en la que se encuentra la empresa, al mismo tiempo que permite analizar y comparar diferentes periodos. Cabe recalcar que la interpretación de los resultados obtenidos en base a esta puede ser relativas a la industria en que se desenvuelve la entidad, así como otros factores como la tasa de capitalización, riesgos relacionados con el giro de negocio, entre otros. Otra característica fundamental es su temporalidad, dado que se evalúa en periodos específicos (mensual, trimestral o anual), permitiendo conocer el desempeño financiero en función del tiempo. Otra característica fundamental es su temporalidad, dado que se evalúa en periodos específicos (mensual, trimestral o anual), permitiendo conocer el desempeño financiero en función del tiempo.

1.1.2.2 Objetivo de la Rentabilidad

El objetivo fundamental de la rentabilidad es maximizar los beneficios netos de la empresa utilizando de manera eficiente los recursos disponibles. Esta meta no solo busca las ganancias, sino también asegurar la estabilidad financiera y la capacidad de autofinanciamiento. Brigham y Houston (2021) señalan que el objetivo de cualquier organización debe ser generar valor económico agregado a través de decisiones estratégicas rentables y sostenibles.

1.1.2.3 Beneficios de la Rentabilidad

Una empresa rentable puede acceder con mayor facilidad al crédito, atraer inversionistas, mejorar su imagen corporativa y reinvertir en innovación. Además, la rentabilidad permite una adecuada retribución a los socios, empleados y demás partes interesadas. (Zutter, 2022) destaca que la rentabilidad genera estabilidad financiera y posibilita una planificación estratégica a largo plazo.

1.1.2.4 Características de Rentabilidad

La rentabilidad posee una serie de características que permiten evaluarla de manera precisa y objetiva en el contexto empresarial. En primer lugar, es medible, ya que puede ser cuantificada mediante diversos indicadores financieros, lo que permite realizar análisis comparativos en diferentes periodos o frente a otras empresas del sector. Además, es relativo, puesto que su interpretación depende del tipo de industria, del nivel de inversión y del riesgo asociado a la actividad económica desarrollada.

Otra característica esencial es su temporalidad, dado que se evalúa en periodos específicos (mensual, trimestral o anual), permitiendo conocer el desempeño financiero en función del tiempo. Asimismo, es comparable, lo cual facilita la elaboración de estudios de benchmarking y la evaluación del desempeño frente a la competencia. Finalmente, la

rentabilidad está estrechamente relacionada con el riesgo, ya que mayores niveles de rentabilidad suelen implicar también una mayor exposición al riesgo financiero o de mercado. Según (Gitman, 2022), comprender estas características es clave para que los administradores tomen decisiones acertadas y sostenibles en el tiempo.

1.1.2.5 Ratios de Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad constituyen herramientas financieras fundamentales que permiten medir la capacidad de una empresa para generar utilidades y fortalecer su capital. Estos parámetros ponen en campo de visión el grado de impacto que tienen el control de los costos y la utilización estratégica de los recursos cuando de eficiencia de la gestión administrativa se trata, a su vez que la confianza de aquellos que poseen una inversión de capital en la empresa incrementa, permitiendo también proyectar estabilidad y crecimiento en periodos próximos. Por tal motivo, los indicadores de rentabilidad son primordiales a la hora de evaluar el desempeño financiero de una empresa, puesto que permite medir cómo las organizaciones transforman las inversiones realizadas en beneficios económicos. Según (Brigham, 2021), estos indicadores permiten hacer comparaciones con otras empresas del sector y evaluar tendencias internas a lo largo del tiempo.

1.1.2.6 Tipos de rentabilidad

Existen dos tipos de rentabilidad:

1.1.2.6.1 Rentabilidad Financiera:

El retorno sobre el capital propio ROE (por sus siglas en inglés Return on Equity) es un indicador financiero clave que evalúa la rentabilidad que obtienen los accionistas en relación con el capital que han invertido en la empresa. Esto permite precisar el grado de eficiencia con que se

generan utilidades netas mediante los recursos que los propietarios aportan a la organización. En caso de obtener un ROE bajo, los inversores tomarán acciones tales que permitan generar utilidades o rentabilidades óptimas con la estructura de capital y los objetivos establecidos. Por otro lado, que el ROE sea alto, establece que la gestión realizada sobre el capital es óptima.

Se calcula:

$$\text{Rendimiento del capital} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100$$

1.1.2.6.2 Rentabilidad económica:

La rentabilidad económica mide cuanto beneficio obtiene una empresa en relación con todos los activos que utiliza. Es decir, mide la eficiencia de la empresa en su conjunto, sin tener en cuenta si se ha financiado con deuda o con fondos propios.

Se calcula:

$$\text{RE} = \text{Beneficio antes de intereses e impuestos} / \text{Activo total}$$

1.1.3 Sostenibilidad

La sostenibilidad se entiende como la capacidad de una organización para mantener sus operaciones en el tiempo generando valor económico, cuidando el medio ambiente y aportando al desarrollo social, bajo el enfoque del Triple Bottom Line (económico, social y ambiental) propuesto por Elkington en 1997.

1.1.3.1 Importancia de la Sostenibilidad

Su importancia radica en garantizar la continuidad y competitividad del negocio, cumplir con normativas y expectativas de los grupos de interés, mejorar la eficiencia de costos, fortalecer la reputación corporativa y contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

1.1.3.2 Características de la Sostenibilidad

Entre sus características destacan la integralidad, la orientación a largo plazo, la responsabilidad ética, la transparencia en la rendición de cuentas, la innovación y la adaptabilidad a cambios en el entorno. Se abarcan parámetros como la rentabilidad y eficiencia, el bienestar social, ambiental y gobernanza, lo cual se traduce en sostenibilidad, factor clave en la gestión responsable y competitividad en los mercados en el largo plazo.

1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se toma de referencia la tesis de (Chávez Mendoza, 2022), titulada “Gestión de costos y su incidencia en la sostenibilidad financiera de las pymes industriales del cantón Jaramijó”, esta señala que las empresas que aplican una gestión estratégica de costos logran controlar sus egresos y anticiparse a riesgos financieros, generando así estructuras más sólidas y manejables ante la variabilidad del mercado.

También, en el trabajo de (Ramírez Padilla, 2021) que trata sobre “La clasificación de los costos y su efecto en la eficiencia operativa en la industria pesquera de Manabí”, nos indica que una segmentación adecuada de los costos, sean estos fijos, variables o mixtos, permite realizar un análisis detallado que facilitará la toma de decisiones correctas respecto a la asignación de recursos.

Por último, en el informe técnico de (García M. L., 2022) sobre “La gerencia estratégica de costos y su vínculo con la sostenibilidad financiera” destaca que la toma de decisiones basada en los datos financieros y operativos ayuda a que las empresas establezcan estrategias viables a largo plazo, especialmente en los sectores como el pesquero, donde los márgenes de ganancia suelen verse afectados por los costos logísticos, el mantenimiento de maquinaria y los precios de insumos.

1.3 Base legal

En el ámbito jurídico ecuatoriano no se especifica una regulación que determine un modelo formal de gestión de costos para las empresas, sin embargo, el marco normativo vigente contempla disposiciones contables, tributarias y sectoriales que respaldan su implementación. En este sentido, las Normas Internacionales de Información Financiera, especialmente la NIC 1 y la NIC 2, respaldan la correcta asignación de costos por actividad dentro de la cadena de valor, también proporcionan criterios técnicos para la presentación de la información financiera y el reconocimiento de los costos asociados a las actividades económicas, lo cual permite un adecuado control de los costos dentro de la cadena de valor.

CAPÍTULO II – DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1 Metodología

2.1.1 Modalidad de la investigación

El presente estudio de investigación se desarrolla a partir de la aplicación conjunta de varios métodos orientados a la recolección, análisis e interpretación de información pertinente al objeto de estudio, con el fin de obtener datos comprobables que representen la realidad de la empresa

Método investigativo

El método de investigación es el camino lógico que sigue el investigador para abordar el problema planteado, sustentándose en fundamentos teóricos y técnicas que garantizan la validez de los resultados (Gavilanes Sánchez, 2021).

Este método es fundamental porque guía todo el proceso de análisis, asegurando que los resultados obtenidos sean confiables y puedan contribuir a mejorar la situación de la empresa.

Método inductivo

El método inductivo se basa en la observación y el análisis de hechos concretos para llegar a conclusiones o principios generales.

Este método resulta útil porque permite obtener nuevos conocimientos a partir de la experiencia empírica y construir hipótesis sustentadas en evidencias.

2.1.2 Tipos de investigación

Investigación de documental

(Guerrero, 2015) menciona que la investigación documental se basa en el análisis de diversas fuentes escritas y audiovisuales, tales como libros, anuarios, periódicos, textos, etc. En este tipo de investigación, la observación cumple un papel fundamental durante el proceso de análisis de la información, así como en su identificación, selección y organización, en función al objetivo del estudio.

La investigación documental ha evolucionado hacia el uso de fuentes digitales, convirtiéndose en un procedimiento orientado a la obtención de nuevos conocimientos mediante el análisis de datos provenientes de fuentes secundarias elaboradas por otros investigadores. Este tipo de investigación puede desarrollarse bajo un enfoque cuantitativo, cualitativo o mixto. (Odón, 2023)

Investigación de campo.

Según (Rojas, 2021), este tipo de investigación se desarrolla en el lugar de los hechos con el fin de recopilar información verídica que facilite el análisis de la situación estudiada. Esta técnica nos es esencial en nuestra investigación, ya que posibilita obtener información real sobre la gestión de los costos de producción a través de visitas directas a la empresa, lo que contribuye a comprender mejor sus procesos internos y la estructura del problema investigado.

Población y Muestra

Población

De acuerdo con lo que nos indica (López, 2025), la población es el grupo de individuos o elementos sobre los que se busca obtener de información durante un estudio. En la presente investigación haremos uso de la técnica, dado que nuestro objeto de estudio es la empresa PESQUERA MONTECRISTI S.A.

Departamentos	Cargo	Nº de empleados
Administrativos	Asistente contable	1
	Jefe de seguridad Ocupacional	1
	Jefe de logística	1
	Jefe de talento humano	1
	Chofer	1
	Soldadores	2
Operativos	Supervisor	1
	Jefes de flota	2
	Marineros	9
	Maquinista	3
	Ayudante de maquina	2
	Ayudante de pesca	2
	Navegador	2
	Cocineros	2
	Capitán	2
	Wincheros	6
	Arreador de panga	1

	Plomeros	2
	Corcheros	2
	Jefes de cubierta	2
	Ayudantes de jefe de cubierta	2
	Pangueros	2
	Ayudantes de panguero	2

Tabla N°1: *Elaboración propia*

Muestra

De acuerdo con (Toledo, 2021), una muestra es una sección o fracción del total de individuos o grupo en el que se realizará el estudio. La muestra es una porción representativa del grupo total.

En la empresa PESQUERA MONTECRISTI S.A. se seleccionará una muestra compuesta por el personal perteneciente a la gestión de costos. En este caso es el gerente de la empresa, junto con la contadora.

Departamentos	Cargo	N° de empleados
Administrativos	Gerente	1
	Contador	1
Operativos	Tripulantes	1

Tabla N°2: *Elaboración propia*

Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una herramienta de estudio de la situación interna y externa de una empresa. Permite identificar ventajas competitivas, áreas de mejora y factores externos que influyen en la mejora del desempeño de la misma. (Raeburn, 2025)

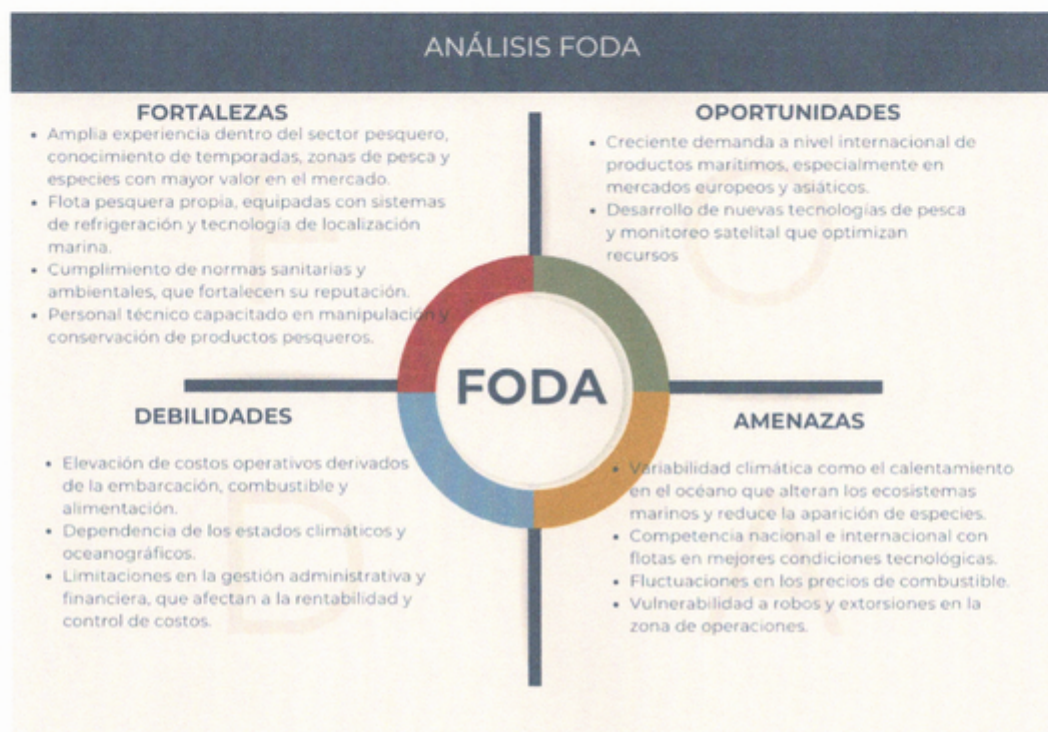


Figura 1: Elaboración propia.
Plantilla: Canva

Entrevistas.

De acuerdo con lo mencionado de (Perez, 2020), la entrevista es una técnica de carácter conversacional orientada a la obtención de información relevante por parte del entrevistado, superando la idea de un simple listado de preguntas previamente establecidas. Si bien se utilizan interrogantes como guía, su objetivo principal es realizar un diálogo de manera espontánea en donde se permita profundizar en los puntos de vistas, experiencia y percepciones del entrevistado.

Observación.

La observación científica, como técnica de investigación, se basa en la percepción directa de la finalidad del estudio. Mediante este método, es posible comprender la realidad a partir de la observación directa de los fenómenos y elementos investigados, permitiendo identificar las características cualitativas de los procesos analizados, así como las relaciones y conexiones existentes entre ellos. (Ronquillo, 2024)

2.4 Información de la empresa

Pesquera Montecristi S.A. es una empresa dedicada a la captura de pelágicos mediante el uso de nuestra propia flota pesquera y flotas asociadas, equipadas con sistemas de refrigeración de alta capacidad y electrónica avanzada. Desembarcamos estas embarcaciones en nuestro propio muelle pesquero. Con este método, podemos garantizar productos de la más alta calidad de acuerdo con las demandas de los mercados internacionales. Todos nuestros productos están codificados por lotes y pueden ser rastreados hasta el lugar de la cosecha, la fecha de producción y la embarcación pesquera.

La empresa PESQUERA MONTECRISTI S.A. fue constituida legalmente en el año 2011, con el objeto de incursionar en la actividad de la pesca y comercialización de pelágicos pequeños.

Pesquera Montecristi S.A. Inicia operaciones en el mes de febrero del 2015. La planta y sede administrativa de la empresa, se encuentra ubicada en la provincia de Manabí, cantón Montecristi, parroquia Montecristi, Sitio Colorado, vía Barranco Prieto.

El representante legal de la empresa es el Ing. Ricardo Appenzauser, quien tiene una amplia experiencia empresarial, en especial dentro del sector pesquero.

2.4.1 Personal Administrativo y Operativo

De acuerdo a las necesidades operativas y administrativas, el personal de Pesquera Montecristi S.A. es:

Operativos: suman 44 empleados distribuidos en:	Administrativo: suman 8 empleados distribuidos en:
• 1 Supervisor • 2 jefes de flota • 9 Marineros • 3 Maquinista • 2 ayudante de maquina • 2 Ayudante de pesca • 2 Navegador • 2 Cocineros • 2 Capitán • 6 wincheros • 1 arreador de panga • 2 plomeros • 2 corcheros • 2 jefes de cubierta • 2 ayudantes de jefe de cubierta • 2 pangueros • 2 ayudantes de panguero	• 1 Asistente contable • 1 Jefe de seguridad Ocupacional • 1 Jefe de logística • 1 Jefe de talento humano • 1 chofer • 2 soldadores

--	--

Tabla N°3: *Elaboración propia*

Los principales ejecutivos que apoyan al cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa se muestran en el siguiente listado:

<i>Presidente</i>	Jorge Enrique Appenzauser
<i>Gerente General</i>	Ricardo Oliver Appenzauser

Tabla N°4: *Elaboración propia*

Principales responsabilidades

<i>GERENCIA GENERAL</i>	<i>RECURSOS HUMANOS</i>	<i>PRODUCCIÓN</i>	<i>VENTAS</i>	<i>CONTABILIDAD</i>
Garantizar el cumplimiento de los requisitos normativos, legales y otros requisitos aplicables a la empresa.	Seleccionar, contratar personal competente para la empresa. Coordinar la capacitación del personal y realizar el seguimiento de la evaluación de la eficiencia de la misma.	Regularizar la captura de pequeños pelágicos. Realizar el inventario de las capturas de pequeños los pelágicos para dar paso al proceso de comercialización	Identificar clientes y fidelizar a clientes Comercializar el producto de acuerdo a los inventarios registrados por el área de producción	Revisar documentos de IVA Revisar diarios y Egresos de cheque y firmarlos Contabilizar egresos de bodega
Cumplimiento de estándares, planes y programas	personal y realizar el seguimiento de la evaluación de la eficiencia de la misma.	Proceder con el almacenaje de la producción en cuartos fríos.	Diseñar estrategias de ventas	Realizar balances y flujos de caja Revisar Impuestos.
Crear, desarrollar, planificar estrategias, procedimientos, objetivos y soluciones para el desarrollo y	Coordinar la relación del personal con la empresa	Verificar la calidad de productos almacenados	Realizar gestión de cobranzas Presentar la proyección de ventas anual Identificar las principales ferias que agrupen	Digitación de Facturas, para solicitud de devolución del IVA Lanzar anexos transaccionales al SRI.

consecución de los objetivos de la Gerencia. Cumplir y hacer cumplir con el Plan Estratégico Anual de la empresa Vigilar para que los activos de la empresa, sean utilizados para el cumplimiento de las actividades operacionales y de esa manera, se obtengan los ingresos y la utilidad, programados.	Manejar cualquier reclamo legal por contratación o despido. Fomentar el ambiente laboral para que sea agradable y correcto Coordinar las relaciones con entes públicos como son Ministerios de Trabajo, IESS etc.	Delimitar horarios de entrada y salida de la embarcación Asistir a capacitaciones técnicas para optimizar procesos de pesca Hacer correcto uso del pescado de captura para evitar mermas y obtener el máximo beneficio de los recursos de la pesca. Vigilar que se cumpla con las medidas de seguridad en la embarcación, tanto con productos de seguridad industrial, como preventiva	empresas del sector pesquero	Elaborar anexos de compra, ventas, devoluciones para devolución del IVA.
---	---	---	------------------------------	--

		en el caso de almacenamiento de combustible.		
--	--	--	--	--

Tabla N°5: *Elaboración propia*

2.4.2 Ubicación Geográfica

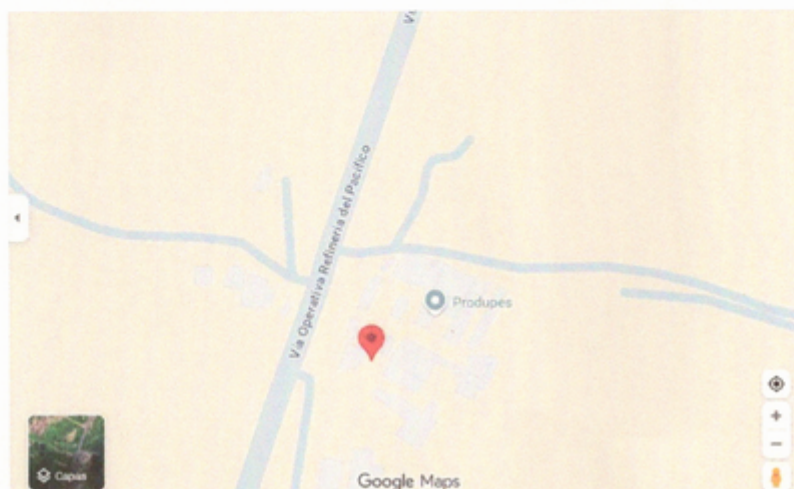


Figura °2: Google Maps

2.4.3 Misión

La empresa Pesquera Montecristi ofrece a sus clientes productos pesqueros garantizados bajo estrictos estándares de seguridad, calidad y gestión ambiental en todos sus procesos, cumpliendo con los requisitos legales reglamentarios del Ecuador aplicables a la naturaleza de la empresa.

2.4.4 Visión

Operar competitivamente con calidad y lograr comercializar los productos a potenciales clientes y convirtiéndose en una empresa líder, satisfaciendo de manera plena las necesidades y expectativas cambiantes del mercado y sus clientes.

2.4.5 Organigrama Funcional

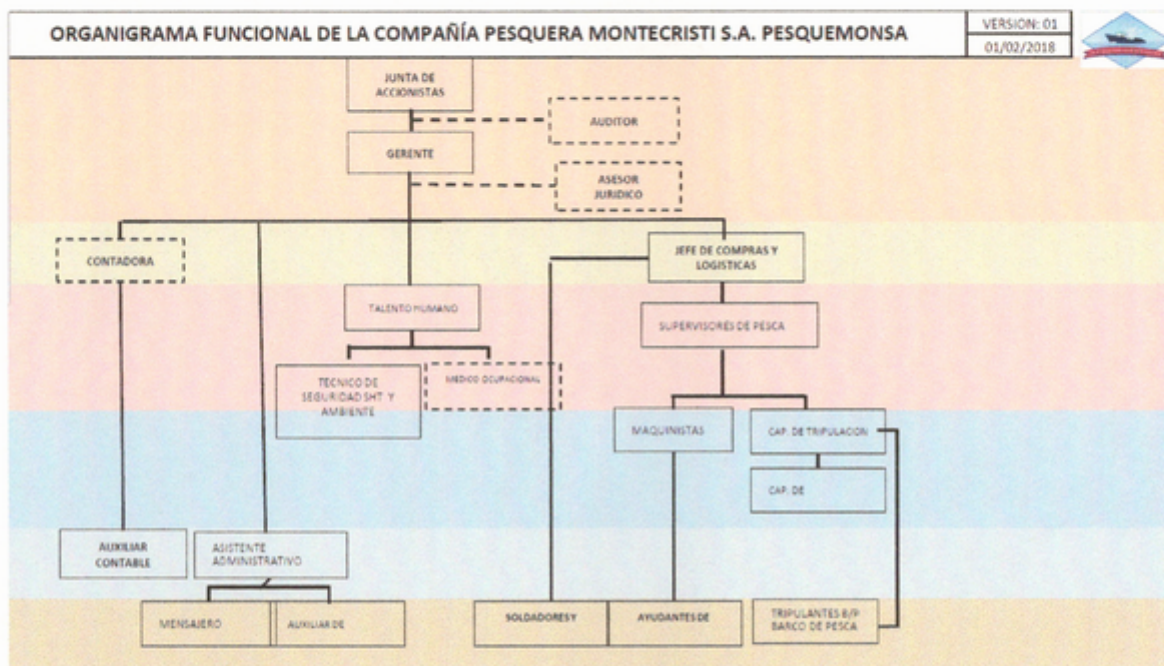


Figura °3: Elaborado por la empresa Pesquera Montecristi S.A

2.5 Análisis e interpretación de resultados

En la entrevista realizada, el gerente señaló que la empresa aplica controles operativos mediante registros de la temperatura y los tiempos de almacenamiento, con el fin de evitar pérdidas y que se incrementen los costos en otras etapas. Indicó, además, que el combustible y el costo de los repuestos por fallas técnicas constituyen los principales factores que elevan los costos operativos, además señaló que la empresa aplica prácticas responsables como el respeto a vedas y el uso de técnicas de pesca sostenibles para preservar el ecosistema, priorizando el largo plazo sobre resultados inmediatos y destacó que la experiencia del capitán influye en la decisión de continuar o suspender la operación en función de la captura. Finalmente, mencionó que el incremento de insumos impacta la rentabilidad, por lo que la empresa procura controlar los

costos que puede regular internamente, utilizando y comparando periódicamente indicadores como el margen bruto por viaje y el índice de captura por unidad de esfuerzo.

Por otro lado, la contadora mencionó que los costos directos son aquellos vinculados al producto, mientras que los costos indirectos corresponden a actividades administrativas o de soporte; asimismo, menciona que los costos de mantenimiento se amortizan para asegurar la reposición de activos y que, de ser necesario, se recurre al financiamiento bancario. Además, señala que se analizan las tendencias de los últimos tres a cinco años con el fin de evaluar los costos y su comportamiento, y que ante fallas técnicas se considera tanto el costo del arreglo como la rapidez de respuesta para que la embarcación retome operaciones. Finalmente, indica que se comparan temporadas para identificar los factores que incrementan o reducen los costos y la rentabilidad, utilizando el ROI como principal indicador para evaluar la rentabilidad de los activos.

El jefe de pesca hizo énfasis en cómo la aplicación del método FIFO en cuestión de uso de materiales para los requerimientos, se evalúa a fin de disminuir desperdicios de dichos materiales, así como también la aplicación de incentivos en forma de bonos para promover la productividad. Por otra parte, menciona que el mantenimiento preventivo evita costos mayores de los que resultarían en caso de no aplicar este procedimiento. Se considera que las prácticas mencionadas promueven la continuidad de la empresa en el mercado, la percepción social que tiene el público hacia la entidad y mejoras en el equipo de rastreo como son las sondas elevan la eficiencia de los procesos operativos.

2.5.1 Triangulación de resultados

La información obtenida en las entrevistas evidencia que la empresa aplica controles operativos, gestión de costos y prácticas sostenibles con el fin de mejorar la rentabilidad y

asegurar la continuidad del negocio, lo cual se alinea con la teoría de la gestión de costos en la cadena de valor, que señala que el control eficiente de costos directos e indirectos permite optimizar los recursos y fortalecer la rentabilidad de la empresa (Porter, 1985). De la misma forma, la aplicación de métodos como el FIFO, así técnicas y herramientas como lo son el mantenimiento preventivo, amortización de activos y el análisis de tendencias históricas. Se destaca por otro lado que la planificación y control de los costos son fundamentales para la toma de decisiones estratégicas. Estas aplicaciones denotan un accionar del tipo preventivo/estratégico, el cual genera reducción de costos en las operaciones, así como fortalece la sostenibilidad financiera y ambiental de la entidad, esto demostrado mediante las vedas de pesca, el cual a su vez se puede evaluar mediante indicadores de margen bruto por viaje, ROI. Los costos operativos como combustibles y mantenimiento son los más vistosos, y en este estudio la empresa no aplica ningún mecanismo de control para prever imprevistos técnicos y evitar de esta forma sobrecostos ocasionados por fallas técnicas, lo cual contribuye de forma negativa los factores de rentabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa.

CAPÍTULO III – PROPUESTA

3.1 Título de la propuesta

Modelo de Gestión de costos en la Cadena de Valor para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa Pesquera Montecristi S.A.

3.2 Justificación

El diagnóstico realizado a Pesquera Montecristi S.A. reveló que los costos operativos, especialmente combustible y mantenimiento, son los factores más críticos que afectan la rentabilidad. Actualmente, la toma de decisiones en alta mar depende casi exclusivamente de la experiencia del capitán, y los fallos técnicos imprevistos generan paradas que elevan los costos y afectan la sostenibilidad operativa de la flota.

Esta propuesta es necesaria porque transformará la gestión de costos de una perspectiva "histórica" (revisar lo que ya se gastó) a una dinámica del tipo "preventivo y estratégico", misma que permitirá controlar el margen de ganancia por cada viaje de pesca y fortalecer la sostenibilidad financiera en el mediano plazo.

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de Gestión de costos en la Cadena de Valor para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa Pesquera Montecristi S.A.

3.3.2 Objetivos Específicos

- + Estructurar los Costos de la Cadena de Valor de la Empresa Montecristi S.A.
- + Clasificar y asignar de costos por cada una de las actividades de la Empresa Montecristi S.A.

- + Establecer mecanismos de control que permitan monitorear y comparar el costo presupuestado con el costo real.

3.4 Fundamentación de la Propuesta

La propuesta de diseñar un modelo de Gestión de costos en la Cadena de Valor para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa Pesquera Montecristi S.A. se fundamenta en la necesidad de optimizar los costos operativos y fortalecer la toma de decisiones gerenciales. En el sector pesquero, costos como combustible y mantenimiento influyen directamente en la rentabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa.

La estandarización de los costos por etapa de la cadena de valor permitirá identificar el costo real por captura y controlar las desviaciones entre costos planificados y reales. Asimismo, la implementación de un protocolo de mantenimiento preventivo ayudará a disminuir paradas no planificadas, asegurando la continuidad operativa de la flota.

Por último, el uso de un cuadro de mando operativo facilitará el monitoreo de indicadores clave de costos y desempeño, promoviendo una gestión preventiva y estratégica. De esta manera la propuesta permitirá mejorar la rentabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa.

3.5 Descripción de la propuesta

La presente propuesta se inicia a partir del diagnóstico realizado a la empresa Pesquera Montecristi S.A., en el cual se identificaron deficiencias en la gestión y control de los costos a lo largo de su cadena de valor, lo que ha incidido negativamente en su rentabilidad y sostenibilidad financiera. En respuesta a esta problemática se plantea el diseño e implementación de un modelo de gestión de costos enfocado en la cadena de valor, que permita identificar, clasificar y

optimizar los costos asociados a cada actividad clave de la empresa. La aplicación de este modelo servirá como una herramienta estratégica para la toma de decisiones gerenciales, facilitando la reducción de costos innecesarios, el mejor aprovechamiento de los recursos y el fortalecimiento de la competitividad de la empresa, contribuyendo de esta manera a la mejora de su rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

3.6 Factibilidades de la propuesta

+ Factibilidad económica

La propuesta de implementación de un modelo de Gestión de costos en la Cadena de Valor para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa Pesquera Montecristi S.A es viable en el sentido económicamente, puesto que la inversión requerida no es sustancial, tanto en infraestructura como tecnológicamente. La ejecución de esta se sustenta en el uso de los recursos de los cuales dispone actualmente la empresa, como lo son el personal administrativo, la información contable y procesos actuales en operaciones.

+ Factibilidad humana

La propuesta de implementación de un modelo de Gestión de costos en la Cadena de Valor para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa Pesquera Montecristi S.A. es factible desde el punto de vista humano, ya que la organización cuenta con el talento humano necesario para su ejecución y sostenibilidad. El personal administrativo, contable y operativo posee conocimientos y experiencia en los procesos productivos y financieros de la empresa, lo que facilita la comprensión y aplicación del modelo propuesto.

MODELO DE GESTIÓN DE COSTOS EN LA CADENA DE
VALOR PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD Y
SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA PESQUERA
MONTECRISTI S.A.



FASE 1: Estructuración de Costos por Cadena de Valor

Actualmente, la contabilidad clasifica costos directos e indirectos de forma general. La propuesta consiste en implementar una rúbrica o ficha del tipo “Hoja de Costos por Captura”.

Etapa de la Cadena de Valor	Centro de Costos	Elementos a Registrar (Inputs)	Indicador de Control
1. Operación (Captura)	Combustible	Galones cargados vs. Consumidos	Galones por Tonelada
		Precio promedio galón	Capturada (KPI Crítico)
	Mano de Obra	Nómina fija tripulación	Costo MO por Tonelada
		Bonificaciones por captura	
	Mantenimiento	Insumos menores usados	Gasto
	Facna	(accites, filtros)	Mantenimiento /
		Repuestos de emergencia	Viaje
2. Post-Pesca	Desembarque	Costo personal estiba	Costo Logístico /
		Transporte al muelle	Tonelada

Tabla N°6: Elaboración propia

FASE 2: Clasificación y asignación de costos por actividad.

Actividad de la cadena de valor	Tipo de costo	Valor por oscura
Combustible	Directo	\$36.000
Mano de obra directa (tripulación)	Directo	\$22.000
Insumo y víveres	Directo	\$3.500
Mantenimiento y repuestos	Indirecto	\$12.500
Desembarque	Indirecto	\$5.200
Costos administrativos	Indirecto	\$9.200
Total costos operativos		\$88.400

Tabla N°8: *Elaboración propia*

El 60% del total de los costos se distribuyen entre el combustible y la mano de obra directa, evidenciando que una gestión eficiente en estas actividades impacta directamente en la rentabilidad.

FASE 3: Control y seguimiento de costos

Se evaluará la diferencia entre el costo presupuestado y el costo real.

Actividad	Presupuesto	Costo real	Variación
Combustible	25.500	36.000	+41,17%
Costos administrativos	8.000	9.200	+15%
Mantenimiento	11.500	12.500	+8,69%
Desembarque	5.000	5.200	+4%

Tabla N°9: *Elaboración propia*

Producción e ingresos

Toneladas capturadas	78
Precio promedio de venta x tn	\$1.200,00
Ingresos mensuales	\$93.600,00
Rentabilidad actual	$(93.600 - 88.400) / 93.600 = 0,0556\%$

Tabla N°10: *Elaboración propia*

Pesquera Montecristi presenta un margen operativo inferior al 18%, evidenciando debilidades en la gestión de los costos.

FASE 4: Aplicación del modelo de gestión de costos alineados a la cadena de valor

Aplicando el modelo propuesto, la empresa implementa el control de consumo de combustible por faena, la programación preventiva de los mantenimientos, los presupuestos por actividad y el seguimiento mensual de los costos.

Actividad de la cadena de valor	Tipo de costo	Valor por oscura
Combustible	Directo	\$25.500
Mano de obra directa (tripulación)	Directo	\$22.000
Insumo y víveres	Directo	\$3.500
Mantenimiento y repuestos	Indirecto	\$11.500
Desembarque	Indirecto	\$5.000
Costos administrativos	Indirecto	\$8.000
Total costos operativos		\$75.500

Tabla N°11: *Elaboración propia*

Obteniendo una reducción de costos de \$12.900 mensuales.

Resultados financieros con el modelo aplicado:

Toneladas capturadas	78
Precio promedio de venta x tn	\$1.200,00
Ingresos mensuales	\$93.600,00
Rentabilidad actual	$(93.600-75.500)/93.600 = 0,1934\%$

Tabla N°12: *Elaboración propia*

Comparación de rentabilidad (antes y después)

Indicador	Antes del modelo	Con el modelo
Costos operativos	\$88.400	\$75.500
Ingresos	\$93.600	\$93.600
Margen operativo	5,56%	19,34%
Costo por tonelada	\$1.133	\$967

Tabla N°13: *Elaboración propia*

La aplicación de este modelo de gestión de costos permitirá disminuir los costos innecesarios tanto en combustible como de almacenamiento, optimizar recursos por actividad. Se estima reducir los costos entre 10% y 15% anual, mejorando significativamente la rentabilidad de la empresa. Asimismo, permitirá a Pesquera Montecristi S.A. dejar de ver los costos como una consecuencia contable y comenzar a gestionarlos como una variable estratégica, fortaleciendo la rentabilidad y cumpliendo con el objetivo de sostenibilidad a largo plazo.

CONCLUSIONES

- ✚ El impacto de los costos operativos afecta de forma directa a la rentabilidad, puesto que la falta de control en las actividades operativas como lo son captura, procesamiento y distribución del producto, contribuye de forma negativa a este factor. Adicional a ello, se pone sobre la mesa el control administrativo y la gestión de recursos, así como como factores externos tales como la variación en los precios de combustibles, insumos y condiciones del mercado pesquero, influyen directamente en el comportamiento de los costos y en los resultados financieros de la empresa.
- ✚ La evaluación aplicada a los costos directos e indirectos de las actividades asociadas con la cadena de valor de la PESQUERA MONTECRISTI S.A expuso deficiencias en procesos como clasificación, asignación y control de los costos, lo cual es un obstáculo para obtener el panorama real del ejercicio económico de cada proceso.
- ✚ La aplicación en PESQUERA MONTECRISTI S.A. de un modelo que permita la gestión de costos adaptado a la realidad operativa, y que al mismo tiempo haga uso de indicadores financieros enfocados en la rentabilidad y sostenibilidad, cumple un rol tal que el uso de los recursos sea óptimo, así como la contribución al control financiero y mejora de la sostenibilidad económica de la empresa.

RECOMENDACIONES

- ✚ Es importante que la empresa implemente el modelo de gestión de costos basado en la cadena de valor propuesto en la presente investigación, integrándolo como parte del sistema de gestión financiera y administrativa de la empresa.
- ✚ Utilizar la información generada por el modelo como base para la planificación estratégica, la elaboración de presupuestos, con el propósito de fortalecer el control financiero y la eficiencia operativa.
- ✚ Realizar revisiones periódicas del modelo de gestión de costos, con el fin de ajustarlo a los cambios del entorno económico, tecnológico y normativo del sector pesquero, garantizando su vigencia y efectividad a largo plazo.
- ✚ Fomentar la participación activa del talento humano en la identificación de oportunidades de mejora en la cadena de valor, promoviendo el trabajo en equipo y la mejora continua de los procesos.

Referencias Bibliográficas

- Angrosino, M. (2017). *Etnografía y observación participante en Investigación Cualitativa*. Madrid: Morata.
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Miranda Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia Mexico*, 201-206.
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Bastidas, C. y.-S. (2020). *TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN*.
- Benjamín, H. B. (2001). *Técnicas estadísticas de investigación social*. Madrid: Díaz de Santos.
- Brigham, E. F. (2021). *Fundamento de Finanzas*. © 2019, 2016 Cengage Learning, Inc. Obtenido de [http://213.55.90.4/admin/home/Dmu%20Academic%20Resource/FBE/Accounting%20And%20Finance/2nd%20Year/\(15th\)%20Eugene%20F.%20Brigham%20&%20Joel%20F.%20Houston%20-%20Fundamentals%20of%20Financial%20Management.%2015th%20edition-Cengage%20\(2019\).pdf](http://213.55.90.4/admin/home/Dmu%20Academic%20Resource/FBE/Accounting%20And%20Finance/2nd%20Year/(15th)%20Eugene%20F.%20Brigham%20&%20Joel%20F.%20Houston%20-%20Fundamentals%20of%20Financial%20Management.%2015th%20edition-Cengage%20(2019).pdf)
- Cárdenas, R. A., & Nápoles. (2016). *Costos 1*. Mexico: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Carlos, E. (10 de Febrero de 2021). *Gerencia.com*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/naturaleza-y-caracteristicas-de-un-sistema-de-costos.html#:~:text=Los%20sistemas%20de%20costos%20establecen,los%20costos%20totales%20y%20unitarios>.
- Carrasco, R. M. (2023). *Metodología de la investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. Obtenido de <https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/90/133/157?inline=1>
- Cedeño, K., Molina, P., & Laje, J. (2018). La contabilidad de costos y su relación en el ámbito de aplicación de las entidades manufactureras o industriales. *Journal of Science and Research*.
- Chávez Mendoza, M. &. (2022). *Gestión de costos y su incidencia en la sostenibilidad financiera de las pymes industriales del cantón Jaramijó*.
- CNP. (2023). *CAMARA NACIONAL DE PESQUERIA*. Obtenido de <https://camaradepesqueria.ec/>
- Collado, C. F. (2020). *Metodología de Investigación*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Compilatio. (s.f.). *Comprender la estudio cuantitativo: definición, métodos de recopilación, diseño, análisis y elaboración de informes*. Obtenido de <https://www.compilatio.net/es/noticias/investigacion-cuantitativa>
- Cueva, T., Jara, O., Arias, J., Flores, F., & Balmaceda, C. (2023). *Métodos mixtos de investigación para principiantes* (Primera ed.). Puno, Perú: Inudi Perú S.A.C.

- Durán Acosta, M. G., & Zolano Sánchez, M. L. (2019). La importancia de la planeación de costo de producción y su efecto en la fijación de precios de productos. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, 1-28.
- Falco, G. P., & Tulcán Pastás, A. L. (2016). Los Sistemas de Costos en Ecuador: Propuesta para empresas de fabricación de muebles. *Revista Científica UISRAEL*, 75-99.
- Falconí, M. (2009). La importancia de los sistemas de costos tradicionales y modernos para fijar precios de venta al público y conseguir el desarrollo empresarial. *Revista de publicación bianual ESPE*. Obtenido de <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/952>
- FAO. (2022). *EL ESTADO MUNDIAL DE LA PESCA Y LA AGRICULTURA*. doi:FAO. 2022. El estado mundial de la pesca y la acuicultura 2022. Hacia la transformación azul. Roma, FAO.
- Gallardo Auslestia, J. A. (2013). *Propuesta de un sistema de costos por órdenes de producción para la fábrica de muebles modulares Gallardo - Mogal*. Quito: Escuela Politécnica del Ejército.
- Garcia, D., Marin, S., & Martinez, F. (2016). La contabilidad de costos y rentabilidad en la Pyme. *Redalyc*, Mexico.
- García, M. L. (2022). *La gerencia estratégica de costos y la generación de valor en las empresas*.
- García, M. L. (2022). *La Gerencia estratégica de costos y la Generación de Valor en las Empresas*.
- Gavilanes Sánchez, J. P. (2021). *La investigación contable como eje integrador de la formación profesional en los estudiantes de octavo y noveno semestres de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato*.
- Gayubas, A. (2024). *Investigación documental*. Editorial Etecé. Obtenido de <https://concepto.de/investigacion-documental/>.
- Gitman, L. J. (2022). D.R. © 2012 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Principios_de_administracion_financiera_12Ed_Gitman.pdf
- Gitman, L. J. (2022). *Principios de Administración Financiera*. D.R. © 2012 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Principios_de_administracion_financiera_12Ed_Gitman.pdf
- González, M. M. (2015). *Contabilidad y Análisis de Costos*. Mexico: Patria S.A de C.V.
- Gonzalo, S. V., & Augusto, R. S. (2018). *Contabilidad de costos: Con aproximación a las NIC-NIIF*. Bogota: Gonzalo Sinisterra.
- Guerrero, G. (2015). Metodología de la investigación (ed). En G. Guerrero, *Metodología de la investigación (ed)*. Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/ulead/40363>
- Hernández Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2017). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw Hill.

- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Primera ed.). McGRAW-HILL Education.
- Horngren, C. T. (2021). *Contabilidad de costos un enfoque gerencial*. D.R. © 2012 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Obtenido de <https://profefily.com/wp-content/uploads/2017/12/Contabilidad-de-costos-Charles-T.-Horngren.pdf>
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de costos Un enfoque gerencial*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education.
- Landazury, L., Basso, M., Neugovsen, G., Mercant, S., Jaafar, H., & Ruz, A. (2018). Toma de decisiones y sus repercusiones sobre costos transaccionales en las empresas . *Revista Espacios* .
- Latorre, F. (2016). Estado de Arte de la ocntabilidad de costos. *Universidad Central de Ecuador*.
- Laura Pamela, D. B. (2018). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Scielo*, 14.
- León, C. R. (2023). *Metodología de la investigación*:. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. doi:<https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Loaiza Romero, J. P. (2018). *Costos de fabricación en la empresa Diseños y Decoraciones Ebano, Distrito de San Jeronimo-Cusco perido 2017*. Cusco: Repositorio Universidad Andina del Cusco.
- Loor, G. (2021). *El costeo basado en actividades como estrategia para mejorar la rentabilidad en empresas procesadoras de alimentos en Manta*.
- López, P. L. (2025). POBLACIÓN MUESTRA. Obtenido de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v09n08/v09n08a12.pdf>
- María de Lourdes, R. C. (2020). *Contabilidad de costos en industrias de Transformación: Manual teórico-práctico*. Mexico: Lexus.
- Marquez. (2022). *Gestion de costos*. Ambato.
- Marrufo García, R. D. (2020). Gestión de costos como herramienta de la rentabilidad en pequeñas y medianas empresas. Obtenido de <http://www.w.revistaespacios.com/a20v41n50/a20v41n50p20.pdf>
- Múñoz Bernal, M., Espinoza Toalombo, R., Zúñiga Santillán, X. L., Guerrero Rivera, A. W., & Campos Rocafuerte, H. F. (2017). *Contabilidad de Costos para la Gestion Administrativa*. Milagro: Holguín S.A.
- Muzo Peñafiel, P. F. (2015). *Sistema de costos por ordenes de producción y su incidencia en la determinación de la rentabilidad de los productos de la empresa Mueblería Tapia de la ciudad de Ambato, año 2013*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Narvaez, M. (s.f.). *Question Pro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/metodo-de-investigacion-cualitativo/>
- Odón, F. (2023). Investigación documental, investigación bibliométrica y revisiones. En *Investigación documental, investigación bibliométrica y revisiones*.

- OSPESCA. (2021). *TALLER REGIONAL FAO/OSPESCA SOBRE EL MEJORAMIENTO DE ROMA*. Obtenido de <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/a12915b8-2e8b-461e-bf19-7b39b2e5aa65/content>
- Parraguez, S., Chunga, G., Flores, M., & Romero, R. (2017). *El estudio y la investigación documental: Estrategias metodológicas y herramientas TIC*. Lima.
- Pérez de Lema, D. G., Marín Hernández, S., & Martínez García, F. J. (2006). La contabilidad de costos y rentabilidad en la Pyme. *Contaduría y Administración*, 39-59.
- Pérez Falco, G., Tulcán Pastás, A. L., & Solís Guevara, A. C. (2016). Los Sistemas de Costos en Ecuador: propuesta para empresas de fabricación de muebles. *UISRAEL*, 75-99.
- Perez, L. P. (2020). Metodología de la investigación científica. En L. P. Perez, *Metodología de la investigación científica*. Obtenido de https://elibro.net/es/lc/uleam/login_usuario/?next=/es/lc/uleam/titulos/138497/
- Polimeni, R. S., Fabozzi, F. J., Adelberg, A. H., & Kole, M. A. (1997). *Contabilidad de Costos Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales*. Colombia: MCGRAW-HILL.
- Polo García, B. E. (2017). *Contabilidad de Costos en la Alta Gerencia*. Bogotá: GRUPO EDITORIAL NUEVA LEGISLACION LTDA.
- Raeburn, A. (2025). Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos).
- Ramírez Molinares, C. V., García Barbosa, M., & Pantoja Algarín, C. R. (2010). *Fundamentos y Técnicas de Costos*. Cartagena de Indias: Editorial Universidad Libre, Sede Cartagena.
- Ramírez Padilla, J. M. (2021). *La clasificación de los costos y su efecto en la eficiencia operativa en la industria pesquera de Manabí*.
- Ramírez, C., García, M., & Pantoja, C. (2017). *Fundamentos y técnicas de costos*. Cartagena: Universidad Libre Sede Cartagena.
- Reyes-Ruiz, L. (2020). *La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12442/6630>
- Rojas. (10 de 2021). *Aplicación de la investigación de campo en estudios contables y administrativos*. Obtenido de https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/17672/1/Trabajo_Titulacion_3009.pdf
- ROMERO, M. M. (2023). *METODOLOGÍA DE*. Perú : Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. doi:<https://doi.org/10.35622/inudi.b.80>
- Ronquillo, V. C. (2024). Metodología de la Investigación Educativa. En V. C. Ronquillo, *Metodología de la Investigación Educativa*. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/uleam/titulos/253751>
- Ross, S. A. (2020). *Fundamentos de finanzas corporativas*. MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25491w/Fundamentos_de_Finanzas_Corporativas1.pdf

- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico : McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Sampieri, R. H. (s.f.). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Sánchez Carlessi, H., Reyes Romero, C., & Majía Sáenz, K. (Junio de 2018). *Manual de terminos en investigación científica, tecnológica y humanística* . Lima: Universidad Ricardo Palma. Obtenido de <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- Tamayo, M. (2021). *El Proceso de Investigación Científica*. Editorial Limusa. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El_proceso_de_la_investigacion_cientifica_Mario_Tamayo.pdf
- Tapia, V. P. (2021). *Control de inventarios y su incidencia en la rentabilidad financiera de*.
- Toledo, M. e. (2021). Población y Muestra. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/80531608.pdf>
- Triana, O. (2020). Gestión de costos como herramienta de la rentabilidad en pequeñas y medianas empresas.
- Uribe Marín, R. (2011). *Costos para la toma de decisiones*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Velmonte, P. (30 de enero de 2021). *EcuRed*. Obtenido de https://www.ecured.cu/Sistema_de_costos
- Zutter, C. J. (2022). *Principlos de administración financiera*. D.R. © 2012 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Principios_de_administracion_financiera_12Ed_Gitman.pdf

ANEXOS

Entrevista al gerente

Preguntas	Respuestas
¿Como lleva a cabo el control y seguimientos de los costos operativos en las diferentes etapas de pesca, almacenamiento y transporte?	Llevamos varios controles como en el almacenamiento y transporte, por ejemplo, y también usamos registros de temperatura y tiempos para que no se nos eleven los costos por pérdida de calidad del producto.
¿De qué manera las decisiones financieras y operativas buscan un equilibrio entre la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa?	Tomamos en cuenta las vedas y usando técnicas de pesca que no dañen el ecosistema, porque la sostenibilidad es la que cuida el negocio a largo plazo.
¿Cuáles son los principales factores que ocasionan incrementos en los costos dentro de las operaciones pesquera?	Uno de ellos es el combustible, como también lo pueden ser los repuestos en caso de que haya un fallo repentino en cualquier maquinaria o activo relacionado
¿Cómo influye las decisiones tomadas en el mar en la rentabilidad final de cada viaje de pesca?	En este caso la experiencia del capitán, él sabe si es pertinente seguir o parar, porque un día más sin buenos resultados solo incrementaría los costos y mermaría en las ganancias.
¿Qué impacto ocasiona las variaciones de los costos sobre la rentabilidad de la empresa?	La subida de cualquier insumo por ejemplo es algo que no controlamos, así que nos

	enfocamos en los que sí, para que nuestra rentabilidad sea la mejor posible.
¿Qué indicadores utiliza la empresa para poder medir la rentabilidad en sus operaciones y como se interpretan los resultados?	Uno de los que usamos es el margen bruto por viaje y el índice de captura por unidad de esfuerzo, los comparamos con viajes anteriores y en base a ello aprendemos y actuamos para los siguientes viajes.

Entrevista al contador/a

Preguntas	Respuestas
¿Qué criterio usa la empresa para diferenciar los costos directos e indirectos dentro de la cadena de valor pesquera?	Todo aquello que entra en juego con el producto lo catalogamos como directo, y los indirectos ya vendrían siendo aquellos que tienden más a lo administrativo como un seguro.
¿Cómo inciden los costos de mantenimiento de la flota en los estados financieros y cómo se planifica su impacto?	Pues se amortizan constantemente, esto es necesario incluso para cualquier reposición de activos, y en cualquier caso podemos pedir financiación a alguna entidad bancaria.
¿Cómo evalúa el área contable el comportamiento histórico de los costos y su	Miramos las tendencias de los últimos 3 a 5 años.

impacto en la rentabilidad en los últimos años?	
¿Cómo se gestionan los costos asociados a paradas operativas, imprevistos o fallas en las embarcaciones?	Si la parada es por algún tipo de falla técnica, analizamos si el costo del arreglo justifica la velocidad de respuesta para que el barco vuelva a producir rápido.
¿Cómo se analiza la relación entre los costos y márgenes de rentabilidad en cada temporada de pesca?	Lo hacemos comparando temporadas y vemos qué factores contribuyeron a que los costos se alzaran o bajaran y lo mismo para la rentabilidad
¿Qué indicadores financieros considera fundamental para medir la sostenibilidad financiera de la empresa a largo plazo?	Principalmente el ROI, esto nos dice que nuestros activos sí se están valiendo lo que se ha invertido.

Entrevista al jefe de Pesca

Preguntas	Respuestas
¿Qué procedimiento utiliza para optimizar el uso de materiales?	Se utiliza la técnica FIFO, y cada requerimiento de material es evaluado.
¿Qué estrategia utiliza para mantener la eficiencia del personal y evitar costos innecesarios?	Se suele aplicar lo que es un sistema de bonos para incrementar la productividad

¿Qué mecanismos emplea para reducir costos derivados de fallas técnicas o imprevistos en alta mar?	El mantenimiento preventivo es muy importante para evitar este tipo de situaciones y se pueden llevar ciertos repuestos que consideramos que están más propensos a fallar.
¿Qué impacto cree que tienen las prácticas de pesca sostenible en la empresa?	Esto es algo que nos garantiza que podamos seguir ofreciendo nuestros productos en el futuro, y también la aprobación social que se recibe es muy buena para la imagen de la empresa.
¿Qué innovaciones o tecnología considera que podrían mejorar la eficiencia y sostenibilidad de las operaciones de pesca?	La tecnología que tenemos es muy buena, pero si algo mejoraría la eficiencia serían mejores sondas.

ENTREVISTA A LA CONTADORA



VISITA A LA EMPRESA PESQUERA MONTECRISTI S.A



VISITA AL BARCO CHRISTEL I



COMPILATION

