



Diciembre 2019 - ISSN: 1696-8352

VARIACIONES DEL PRESUPUESTO DE COSTOS Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DE LA COMPAÑÍA UNICOL S.A.

Autora: Andrea Shirley Ramírez Muñoz

Egresada de la Facultad de Administración
Carrera: Contabilidad y Auditoría
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Ramirez_andrea93@hotmail.es

Autor: Jairo Wladimir Brito Romero

Egresado de la Facultad de Administración
Carrera: Contabilidad y Auditoría
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Jairobrito86@gmail.com

Tutor: MAE. Hugo Federico Campos Rocafuerte

Docente de la Facultad de Administración
Carrera: Contabilidad y Auditoría
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
hcamposr@ulvr.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Andrea Shirley Ramírez Muñoz, Jairo Wladimir Brito Romero y Hugo Federico Campos Rocafuerte (2019): "Variaciones del presupuesto de costos y su incidencia en los resultados de la compañía UNICOL S.A.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (diciembre 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/12/variaciones-presupuesto-costos.html>

RESUMEN

El presente proyecto estuvo enfocado en las variaciones del presupuesto de costos y su incidencia en los resultados tomando como referencia a la empresa UNICOL S.A dedicada a la producción de alimento balanceado. Las debilidades encontradas en esta industria están relacionadas a las falta de gestión y control siendo la causa principal la falta de planificación financiera que ha provocado que los indicadores financieros reales estén totalmente desalineados a los indicadores presupuestarios. Es evidente la falta de gestión comercial para establecer negociaciones comerciales eficaces, que ayuden a mantener el volumen de venta proyectado sin sacrificar el margen, a eso se le suma la baja inyección de flujo por la cobranzas que ha provocado

que el endeudamiento financiero sea elevado generando un gasto por interés muy representativo y a su vez perdiendo oportunidades de compra de materia prima a precios de oportunidad. Adicional la falta de control del presupuesto de gasto había generado un impacto representativo en el valor unitario, mermando a gran escala la rentabilidad operacional. En base a los hallazgos se propuso un modelo de gestión y control llamado comité de rentabilidad el cual tiene como objetivo alinear a las áreas a trabajar en conjunto y a tomar medidas preventivas y de control para poder alcanzar los resultados esperados en su mayor porcentaje.

Palabras Claves: Presupuesto – variaciones – costos de producción – planificación – incidencia en los resultados.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

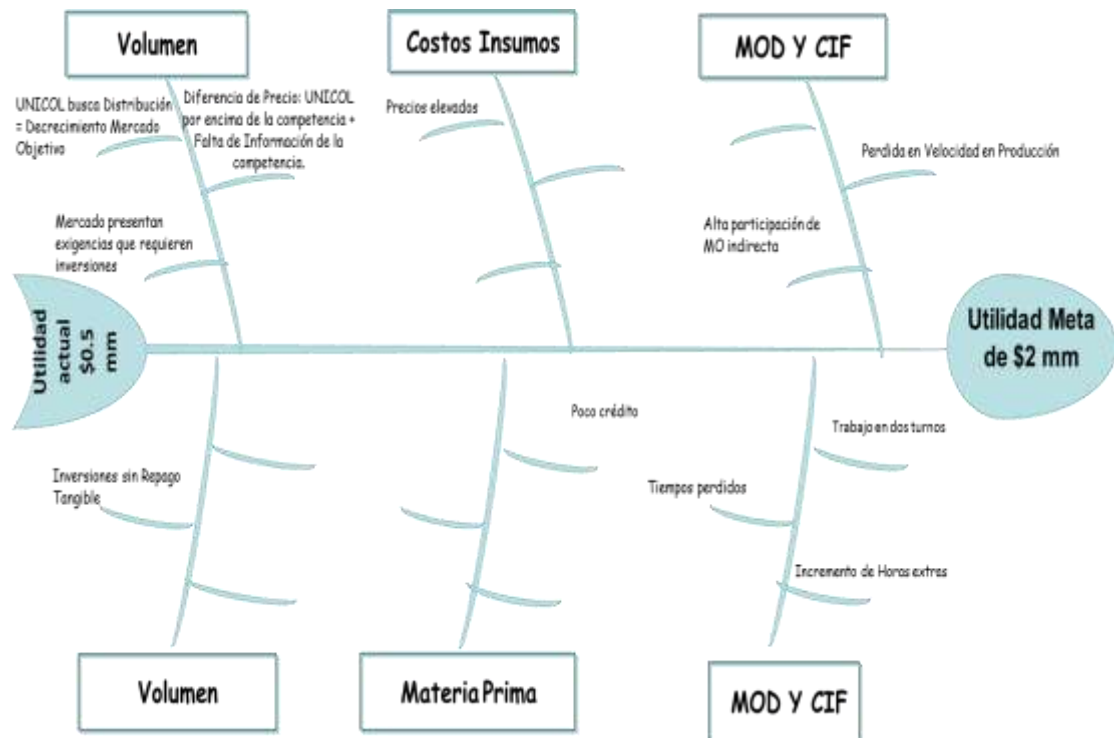
La compañía Unicol S.A. empresa líder en nutrición animal con su marca Nutril, ofrece al sector agropecuario alimentos balanceados para aves, cerdos, ganado y otros. Cuenta con un riguroso proceso de producción, control para mantener altos estándares de calidad, presenta un resultado presupuestado que no refleja el cumplimiento de la planificación de volumen, precio, costo, gastos y una buena gestión en recuperación de cartera. Estos puntos a medida que avanza la operación presentan desviaciones (variaciones).

Al realizar el proceso de producción presenta altas variaciones en el costo contable vs el presupuestado.

Estas variaciones generan un impacto considerable en la rentabilidad y la poca visibilidad o conocimiento de los motivos que generan este impacto impide que se elabore y ejecute un plan de acción preventiva y correctiva lo cual provoca que la utilidad esperada vaya decreciendo.

La variación del costo influye de forma directa en la rentabilidad que se espera obtener al final de cada periodo, adicional los problemas de cartera vencida y la inadecuada gestión comercial impiden que la meta establecida en el volumen de venta se cumpla, por lo que se inflan los indicadores unitarios de gastos fijos y se afecta el PVN ponderado.

1.2. Árbol de problemas



1.3. Justificación de la investigación

En el Ecuador son pocas las organizaciones que enfocan su administración sobre una planificación estratégica que cuente con un control exhaustivo de los costos, así como la medición del aumento en los mismos según la proporción de utilidad esperada. Las compañías por lo general se basan en un presupuesto elaborado en base a resultados anteriores sin una planificación previa en función a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que le permita tener una perspectiva sobre el comportamiento en sus ingresos, costos, gastos y su incidencia en la rentabilidad.

La compañía Unicol S.A dedicada a la fabricación de alimento balanceado anualmente presenta su presupuesto en base a un análisis de las variables más frecuentes que afectan el resultado sin tener una planificación estratégica que establezca los parámetros a seguir en el periodo a trabajar y como resultado de dicha gestión la utilidad que se obtendrá.

Estos parámetros se enfocan en un resultado, pero se está dejando de lado el seguimiento constante que se debe ejecutar en cada área, para evitar tener costos excesivamente altos en la compra de materia prima, falta de stock por una mala planificación de producción y compra de insumos, venta perdida por cartera vencida o negociaciones no finalizadas con el cliente.

Por las razones expuestas, actualmente dicho presupuesto presenta altas desviaciones en las diversas líneas del resultado, entre ellas el costo de venta. Estas desviaciones presentan un impacto directo en la utilidad.

La investigación propuesta es necesario para lograr que la empresa alcance mensualmente los objetivos planteados en el presupuesto a nivel de ingresos, costos, gastos y utilidad, permitiendo alcanzar la eficiencia de la operación y, por ende, ofreciendo la mejor calidad de producto a sus clientes.

1.4. Planificación – marco teórico referencial

La Planificación “es la primera función de la administración, y consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir, incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planificación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados” (David, 2015, pág. 19)

“Cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector que consiste en minimizar el riesgo, reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada; y el afirmativo que consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones” (David, 2015, pág. 26)

Principios de la Planificación. Según (García G. S., 2018).- manifiesta para que la planificación sea efectiva, es preciso tener en consideración los siguientes principios: Precisión: Los planes no deben hacerse con afirmaciones genéricas, sino con la máxima precisión posible, porque están destinados a regir acciones concretas.

Flexibilidad: Dentro de la precisión, todo plan debe dejar margen para los posibles cambios que puedan surgir en razón de lo imprevisible o de circunstancias que hayan variado desde el origen (García G. S., 2018)

Unidad: Los planes deben ser de naturaleza tal, que pueda afirmarse la existencia de un solo plan para cada función, los cuales estarán integrados y coordinados de modo que constituyan un solo plan general (García G. S., 2018)

La función de los presupuestos en la administración de un negocio se comprende mejor cuando los presupuestos se relacionan con los fundamentos de la administración misma, es decir como parte de las funciones administrativas: planeación, organización, coordinación, dirección y control.

“Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa”. (Burbano Ruiz, 2017)

Presupuesto en definitiva es la herramienta que tienen los administradores, para prever los costos y gastos en la cual estará incurrida la empresa, es aquí donde se incorporará los objetivos para hacerlos realidad. (Burbano Ruiz, 2017)

Es importante que, para aplicar un sistema de planificación, todo el personal debe estar involucrado, así se fomentará el cumplimiento de los objetivos empresariales y personales, por ello es necesaria una concientización a cada uno de los individuos para obtener su colaboración. Por lo tanto, una buena planificación presupuestaria es de vital importancia, para que la compañía UNICOL S.A., pueda manejar sus ingresos y egresos de una mejor forma. (Burbano Ruiz, 2017)

1.5. Presupuesto – marco teórico referencial

“El proceso presupuestal es un método para planear las operaciones de una empresa, es un esfuerzo continuo para definir lo que se debe hacer para cumplir con un trabajo de la mejor forma”. (Fagilde, 2016)

Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad. El proceso culmina con el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

Un proceso presupuestario eficaz depende de muchos factores, por eso es necesario que la empresa tenga configurada; una estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se vertebrará todo el proceso de asignación y delimitación de responsabilidades. Un programa de presupuestos será más eficaz en cuanto se puedan asignar adecuadamente las responsabilidades, para lo cual, necesariamente, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida. (Fagilde, 2016)

Objetivos: “Los presupuestos y, por consiguiente, el control presupuestal, generan la coordinación interna de esfuerzos. Planear y controlar las operaciones son la esencia de la planeación de las utilidades y el sistema presupuestal provee un cuadro integral de las operaciones de la empresa como un todo”. (Llera, 2015)

1.6. Variación – marco teórico referencial

La variación del presupuesto es la diferencia entre el resultado real y la cantidad del presupuesto por la producción real que se logró. La variación del volumen de ventas es la diferencia entre la cantidad en el presupuesto flexible y la cantidad en el presupuesto estático; se mantienen constantes los precios de venta, costos unitarios variables y costos fijos. No se puede obtener información sobre estas dos variaciones excepto mediante un análisis de nivel. (Brosa, 2015)

Tipos de variaciones

Las variaciones se clasifican de la siguiente manera

Variaciones Ordinarias:

Son todos aquellos cambios que se llevan a cabo en el presupuesto en cuanto a los ingresos y estos que se perciben mediante la prestación debiente y servicios autorizados por la administración durante todo el año económico (Doménech, García, & Serrador, 2015)

Variaciones Extraordinarias:

Variaciones extraordinarias son todos aquellos cambios en los ingresos y gastos no previstos en el presupuesto de un determinado ejercicio ya que son ajustes específicos o circunstancias excepcionales constituyen mecanismos legales y técnicos para realizar la inclusión de ingresos y gastos como los aumentos traslado o disminuciones de montos que a su vez son aprobados por las instancias competentes tanto externa como interna.

Las modificaciones presupuestarias consisten en cambios que se efectúan a los créditos asignados en los programas en el proyecto debido al presupuesto con el que se está planteando la distribución general de cada año para diferentes organismos dichos modificaciones pueden ser consecuencia de reajustes alteraciones en las metas. (Doménech, García, & Serrador, 2015)

La variación del precio de los materiales puede deberse a diversos factores, entre los que se incluyen cambios de precio, tamaño antieconómico de las órdenes de compra, escasez de suministros, pedidos urgentes, procedimientos de compra deficientes, cargos de flete excesivos o no aprovechar los descuentos permitidos. En la práctica, es muy difícil separar los factores controlables de los no controlables y, en el mejor de los casos, la variación del precio tiende a tener sólo un valor limitado desde el punto de vista del control. Aunque la variación del precio de los materiales puede no ser controlable, es un medio por el cual la gerencia recibe importante información para fines de planeación y toma de decisiones. Una variación de precio constituye una fuga de las utilidades planeadas o presupuestadas. Conociendo la naturaleza y extensión de las variaciones, la gerencia puede aumentar los precios de los productos, utilizar otros materiales, o encontrar otras fuentes de compensación para reducir los costos. (Doménech, García, & Serrador, 2015)

Variación cantidad:

Refleja la diferencia entre las cantidades reales aplicadas a la producción y las establecidas en el estándar. Su fórmula es: $VC = (Qr - Qe) Pe$, en donde:

VC = variación cantidad

Qr = cantidad real

Qe = cantidad estándar

Pe = precio estándar

Resulta de utilizar mayor o menor cantidad que lo contemplado en las normas de materiales. La variación del uso de materiales puede deberse a la compra de materiales de inferior calidad, deficiencias de la inspección, deficiencia de la mano de obra, malas especificaciones de ingeniería, hurtos y maquinarias defectuosas. No puede suponerse automáticamente que esta variación es controlable por un supervisor de departamento. Ni tampoco puede suponerse que una variación favorable es necesariamente ventajosa para la compañía. (Flores & Dezzeo, 2018)

Elemento: mano de obra (MO) Variación salario:

Mide la diferencia entre el importe del jornal abonado según liquidación y el previsto en el estándar. Es decir, la diferencia entre la tasa real y la tasa estándar por hora multiplicada por las horas reales trabajadas. Su fórmula es: $VS = (Sr - Se) Tr$, en donde:

VS = variación salario

Sr = salario real

Se = salario estándar

Tr = tiempo real trabajado

Variación tiempo:

Establece la diferencia entre las horas trabajadas y las estándar, según la producción realizada. Su fórmula es:

$VT = (Tr - Te) Se$, en donde:

VT = variación tiempo

Tr = tiempo real

Te = tiempo estimado

Se = sueldo estándar

Variación de presupuesto o gasto:

Representa la diferencia entre los CIF reales incurridos y el presupuesto ajustado a nivel real, expresada en horas reales en lugar de horas estándar. (Flores & Dezzeo, 2018)

Variación de eficiencia:

Es la diferencia entre las horas reales y las horas estándar trabajadas; es decir, la eficiencia de mano de obra en horas multiplicada por la tasa estándar del CIF. Se basa en la suposición de que el costo de la deficiencia de la mano de obra incluye los CIF así como la mano de obra. (Flores & Dezzeo, 2018)

Variación de volumen o capacidad:

Representa la diferencia entre el presupuesto ajustado a nivel real, expresado en horas reales, y los CIF que se habrían aplicado a la producción si no se hubiera producido la deficiencia en el trabajo; es decir, horas reales multiplicadas por la tasa estándar de costos indirectos. (Flores & Dezzeo, 2018)

Variación presupuesto:

Es la diferencia entre los CIF reales y los presupuestados ajustados al nivel real de las operaciones; es decir, de actividad; porque los fijos, por su naturaleza, no se modifican. (Flores & Dezzeo, 2018)

Variación capacidad:

Mide la sub o sobreutilización de la capacidad de la planta; o lo que es lo mismo, la incidencia de los CIF en la capacidad de la planta. (Flores & Dezzeo, 2018)

Variación eficiencia:

Es el costo de las horas utilizadas en exceso o defecto de acuerdo a la producción, y como consecuencia, haber consumido distintas cantidades de horas a las previstas en el tiempo estándar. (Flores & Dezzeo, 2018)

2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Metodología

Consiste en la recolección de información necesaria para responder a las preguntas de investigación (bien sea cualitativa o cuantitativa), se debe seleccionar un diseño de la investigación. Esto se refiere a la manera práctica y precisa que adopte para cumplir con los objetivos del estudio, es necesario por tanto que previo a la selección del diseño de la investigación se tenga claro los objetivos de la investigación.

Las maneras de cómo conseguir respuesta a las interrogantes, por eso, existen diferentes tipos de investigación, de los cuales debe elegirse uno o varios para llevar a cabo una investigación.

2.2. Conclusión de los resultados

El resultado de las entrevistas realizadas a los colaboradores de la empresa UNICOL S.A. sobre las variaciones del presupuesto de costo y su incidencia en los resultados, se puede determinar que no existe un control minucioso en los costos, así como poco conocimiento sobre un correcto plan presupuestario y el impacto de ellos en el margen de contribución. Una vez analizada las respuestas de los facilitadores del proceso se evidencia que existen directrices o manuales de procedimientos sobre las actividades que deben desarrollar cada uno en los procesos que dirigen y que son aporte fundamental para la prestación del servicio; sin embargo, existe un inadecuado control de los costos que tienen como su responsabilidad.

Si bien es cierto los entrevistados manifestaron poseer indicadores de gestión, los mismos no poseen índices o mediciones financieras alegando no tener acceso a toda la información por parte del director Financiero, razón por la cual no están midiendo el consumo real en dólares de los costos que genera cada proceso que lideran, cumpliendo sólo con sus procedimientos, pero sin un control sobre los costos y la evolución de los mismos.

Dentro del personal entrevistado se tomaron en consideración al Director general, Director financiero, Jefe de presupuesto. El director General conoce sobre todo el giro de negocio, y las cifras a nivel general, sin embargo, el respaldo que tiene recae en los facilitadores quienes son los encargados de generar resultados y reportes conciliados contra la Contabilidad para expresar la realidad de lo que se consume frente a lo que se produce.

3. PROPUESTA

Análisis financiero:

En el año 2017 la compañía tenía como presupuesto generar una utilidad de \$1'985705, la cual se redujo en un 54% siendo el resultado final de la compañía \$917.243.

Los ingresos proyectados eran de \$51'492.804 y se redujeron a \$43'200.292 lo que en unidades represento una caída del volumen de 350.000 sacos.

En Costos de materia prima se presenta un aparente ahorro en cifras macro de \$6'138.000 pero al analizar el costo unitaria se refleja un incremento de \$\$17,82 a \$18,00 lo que genera un impacto sobre el volumen real de \$322.484

En CIF el unitario incremento de \$1,76 a \$2,14 generando un impacto de \$680.801

Teniendo en consideración estos rubros el margen de contribución disminuyo de 18.2% a 16.5% que en dólares es \$2'217.819 menos de margen bruto.

En los gastos operacionales tenemos un ahorro total de \$595.281 pero llevando el gasto por unidad hay un incremento de \$0.26 por cada saco vendido.

El ebitda sufrio un acaida del 1.1%

Los gastos financieros presentan un impacto del 1.7%

Detalle	2017	Uai	%	Budget	Uai	%
Total Sacos 40Kg.	1,791.583			2,141.641		
Ventas Brutas	48,634.182	27.15		57,865.333	27.02	
Descuentos	(5,433.890)	(3.03)	-11.2%	(6,372.529)	(2.98)	-11.0%
Ingresos Netos	43,200.292	24.11	88.8%	51,492.804	24.04	89.0%
Costo MP	(32,244.315)	(18.00)	-74.6%	(38,382.176)	(17.92)	-74.5%
CIF	(3,825.897)	(2.14)	-8.9%	(3,762.730)	(1.76)	-7.3%
MC	7,130.080	3.98	16.5%	9,347.899	4.36	18.2%
MC %	16.5%			18.2%		
Gtos Administrativos	(3,541.304)	(1.98)	-8.2%	(3,700.799)	(1.73)	-7.2%
Gtos Ventas	(1,127.474)	(0.63)	-2.6%	(1,322.484)	(0.62)	-2.6%
Gtos Distribucion	(781.020)	(0.44)	-1.8%	(882.834)	(0.41)	-1.7%
Gtos Marketing	(146.605)	(0.08)	-0.3%	(308.871)	(0.14)	-0.6%
Depreciacion	(236.579)	(0.13)	-0.5%	(213.276)	(0.10)	-0.4%
Gtos. Operacionales	(5,832.983)	(3.26)	-13.5%	(6,428.264)	(3.00)	-12.5%
Ebitda	2,498.826		5.8%	3,557.802		6.9%
Gastos Financieros	(1,660.194)	(0.93)	-3.8%	(1,644.097)	(0.77)	-3.2%
Utilidad Operacional	(363.097)	(0.20)	-0.8%	1,275.538	0.71	2.5%
Otros Ingresos / Egresos	632.509	0.35	1.5%	81.455	0.04	0.2%
Utilidad Neta	278.023	0.16	0.6%	1,356.993	0.76	2.6%
% Margen Neto	0.6%			2.6%	0.0%	
Utilidad Contable	269.412	0.15	0.6%	1,356.993	0.76	2.6%
% Margen Neto	0.6%			2.6%		
Depreciaciones	569.220	0.32	1.3%	556.712	0.26	1.1%
Amortización Años Ant.	8.611	0.00	0.0%	-	-	0.0%
Prov. Ctas. incobrables	70.000	0.04	0.2%	72.000	0.03	0.1%
Generación Interna	917.243	0.51	2.1%	1,985.705	0.93	3.9%

Estado de resultados integrales en miles de dólares aplicando comité de rentabilidad

<i>Detalle</i>	2017	<i>Uni</i>	<i>%</i>	PSTO	<i>Uni</i>	<i>%</i>	Comité	<i>Uni</i>	<i>%</i>	2018	<i>Uni</i>	<i>%</i>
Total Sacos 40Kg.	1,791.583			2,141.641			2,023.445			1,928.772		
Ventas Brutas	48,634.182	27.15		57,865.333	27.02		54,319.978	25.36		51,687.514	26.80	
Descuentos	(5,433.890)	(3.03)	-11.2%	(6,372.529)	(2.98)	-11.0%	(6,840.085)	(3.19)	-12.6%	(6,820.874)	(3.54)	-13.2%
Ingresos Netos	43,200.292	24.11	88.8%	51,492.804	24.04	89.0%	47,479.893	23.46	87.4%	44,866.640	23.26	86.8%
Costo MP	(32,244.315)	(18.00)	-74.6%	(38,382.176)	(17.92)	-74.5%	(35,396.403)	(17.49)	-74.6%	(33,520.314)	(17.38)	-74.7%
CIF	(3,825.897)	(2.14)	-8.9%	(3,762.730)	(1.76)	-7.3%	(3,727.010)	(1.84)	-7.8%	(3,793.641)	(1.97)	-8.5%
MC	7,130.080	3.98	16.5%	9,347.899	4.36	18.2%	8,356.479	4.13	17.6%	7,552.684	3.92	16.8%
MC %	16.5%			18.2%			17.6%			16.8%		
Gtos Administrativos	(3,541.304)	(1.98)	-8.2%	(3,700.799)	(1.73)	-7.2%	(3,582.530)	(1.77)	-7.5%	(3,530.061)	(1.83)	-7.9%
Gtos Ventas	(1,127.474)	(0.63)	-2.6%	(1,322.484)	(0.62)	-2.6%	(1,262.305)	(0.62)	-2.7%	(1,194.982)	(0.62)	-2.7%
Gtos Distribucion	(781.020)	(0.44)	-1.8%	(882.834)	(0.41)	-1.7%	(827.387)	(0.41)	-1.7%	(716.347)	(0.37)	-1.6%
Gtos Marketing	(146.605)	(0.08)	-0.3%	(308.871)	(0.14)	-0.6%	(318.632)	(0.16)	-0.7%	(243.863)	(0.13)	-0.5%
Depreciacion	(236.579)	(0.13)	-0.5%	(213.276)	(0.10)	-0.4%	(208.444)	(0.10)	-0.4%	(217.847)	(0.11)	-0.5%
Gtos. Operacionales Ebitda	(5,832.983)	(3.26)	-13.5%	(6,428.264)	(3.00)	-12.5%	(6,199.298)	(3.06)	-13.1%	(5,903.101)	(3.06)	-13.2%
Gastos Financieros	(1,660.194)	(0.93)	-3.8%	(1,644.097)	(0.77)	-3.2%	(1,629.733)	(0.81)	-3.4%	(1,642.569)	(0.85)	-3.7%
Utilidad Operacional	(363.097)	(0.20)	-0.8%	1,275.538	0.71	2.5%	527.448	0.29	1.1%	7.015	0.00	0.0%
Otros Ingresos / Egresos	632.509	0.35	1.5%	81.455	0.04	0.2%	564.447	0.28	1.2%	720.414	0.37	1.6%
Utilidad Neta	278.023	0.16	0.6%	1,356.993	0.76	2.6%	1,091.895	0.61	2.3%	1,066.202	0.60	2.4%
% Margen Neto	0.6%			2.6%	0.0%		2.3%	0.0%		2.4%		
Utilidad Contable	269.412	0.15	0.6%	1,356.993	0.76	2.6%	750.868	0.42	1.6%	727.429	0.41	1.6%
% Margen Neto	0.6%			2.6%			1.6%			1.6%		
Depreciaciones	569.22			556.71	0		542.77	0		539.87		
Amortización Años Ant.	8.61			-	-		341.03	0		338.77		
Prov. Ctas. incobrables	70.00			72.00	0		120.00	0		110.00		
Generación Interna	925.85	0.52		1,985.70	0.93		2,095.69	1.04		2,054.85	1.07	

En este estado de resultados podemos observar el presupuesto que se realizó para el 2018, la consolidación del comité de rentabilidad que se ejecutó mes a mes desde enero 2018 y, como cerró el año con los seguimientos, controles y gestiones realizadas a lo largo del periodo, y tenemos el siguiente análisis:

Ingresos: En las ventas netas se refleja una caída del 13% vs el presupuesto un embargo vs el año anterior presenta un incremento del 3%

Costos: En esta línea mediremos este rubro por unitario, el cual refleja una notable mejora vs el presupuesto, presentando un ahorro unitario de **\$0,54** y un ahorro total de **\$1'041.537**, esto nos indica que los seguimientos generados mes a mes, el control de composición de fórmulas y gestión de precios beneficio de manera significativa a la empresa.

Gastos: En los gastos totales se presenta un ahorro vs el presupuesto del 8% pero para el volumen de venta se ve afectado el unitario en **\$0,06**, sin embargo vs el año anterior se refleja un ahorro de \$0.20 generando un ahorro total de **\$385.755**.

Estos resultados nos indican que la planificación y control son de vital importancia en las empresas para poder obtener mejores resultados, un objetivo sin un plan de acción y sin un seguimiento constante no es posible lograrlo.

CONCLUSIONES

- La compañía Unicol S.A. actualmente cuenta con un presupuesto anual, en el cual se proyectan los ingresos, costos y gastos por mes, sin embargo no está alcanzando los objetivos planteados en esa proyección, lo que se debe a que mensualmente no se está realizando un seguimiento a las variaciones que existen en la data real vs la proyectada que afectan directamente el resultado.
- Para conocer la criticidad del problema fue necesario consultar al personal que está a cargo de cumplir con los indicadores presupuestarios, desarrollando la investigación bajo un enfoque cualitativo, realizando entrevistas al gerente general, gerente financiero, jefe de presupuesto y los analista financieros de costos y comercial, los cuales coincidieron que aunque la empresa tiene una estructura de elaboración de presupuesto hace falta un esquema de gestión y control de indicadores.
- En la recolección de datos de los análisis realizados se hace evidente que existe una falta de comunicación entre las áreas, el área financiera aprueba negociaciones comerciales las cuales no se están cumpliendo y no están bajo el conocimiento del área de crédito, por este motivo se aprueban muchas veces notas de crédito por afuera de los acuerdos comerciales aprobados. Las malas negociaciones comerciales han dejado un impacto negativo en la rentabilidad.
- Otro resultado del análisis financiero fue la falta de liquidez que posee la empresa la cual genera varios impactos fuertes, como es el apalancamiento con entidades financieras generando un gasto financiero elevado, a eso se suma la compra de materia prima a un elevado costo por no tener los recursos necesarios para aprovechar los precios de oportunidad.
- En base al proceso productivo pudimos observar que no está mal establecido pero si está mal orientado, esto nos indica que la planificación de venta que es el eje de la producción es muy volátil lo que afecta el CIF porque se generan muchas paradas no programadas inflando los indicadores de tiempos perdidos por cambios de formatos, limpieza de tolvas y esto conlleva al incremento en sobretiempo porque no se puede cubrir el 100% en las horas ordinarias, a esto se le suman otros rubros como el consumo de combustible en calderos y la energía eléctrica.
- Para el desarrollo de la propuesta se tomó en consideración desmenuzar las tres líneas del estado de resultados, donde se analiza la variación de los ingresos por precio y volumen, los costos por cada centro y en fijos y variables y los gastos por las áreas responsables. Es importante recalcar que con la implementación del sistema SAP Business One, existe una data real para análisis bien asignada a cada centro, lo que nos ayudó a tener un análisis más fino para hallar el problema.

RECOMENDACIONES

- Implementar un esquema de seguimiento mensual al cual se le llamara comité de rentabilidad, el que ayudara a establecer los objetivos del presupuesto del mes a analizar y con recursos y circunstancias reales se podrá generar un plan de acción que permita alcanzar en mayor porcentaje el resultado esperado.
- Para el control de los ingresos se realizara un análisis de rentabilidad mensual el cual dará seguimiento semanal a las negociaciones comerciales y al cumplimiento del precio y volumen del presupuesto, lo que alineara a las áreas de crédito y cobranzas con Comercial a no aprobar ninguna negociación que no esté soportada y aprobada.
- Para el análisis y control de gastos se generaran alarmas via correo que indicaran que su cumplimiento de gasto está alcanzando el 100%, estos avisos llegaran al jefe de presupuesto y los analistas financieros y al encargado de manejar la cuenta de gasto con el objetivo de no registrar más gastos de esa área salvo aprobación de gerencia financiera.
- Para el control de Costos se realizara un seguimiento semanal al plan de acción establecido en el comité de rentabilidad el cual cuidara la composición de la formula en consumos de materia prima y costos establecidos.
- Una vez que se obtenga esa información se podrá mermar las variaciones y, mejorar el resultado del mes y del año a su cierre.

4. BIBLIOGRAFÍA

- Bermudez. (2019). *Emprende pyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html>.
- Burbano Ruiz, J. &. (2017). *Presupuestos: enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Obtenido de Editorial McGraw-Hill.
- Cardona. (2018). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. In Revista electrónica forum doctoral (Vol. 4, No. 1, pp. 113-147).
- Castro, C. (2018). Planeación financiera. . Grupo Editorial Patria.
- Cibrán Ferraz, P. P., & Crespo Cibrán, M. Á. (2016). Planeación financiera. ESIC editorial.
- Cruz, L. F. (2016). *Importancia de la planificación* . Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/10280/1/T-ESPE-048402.pdf>
- David, N. S. (octubre de 2015). *PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA EN LA GESTIÓN CONTABLE, FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA*. Obtenido de <http://dspace.ueb.edu.ec/bitstream/123456789/1976/1/TESIS%20PLANIFICACION%20PRESUPUESTARIA%202015.pdf>

- Doménech, García, & Serrador. (2015). La Estabilidad Presupuestaria y El Sector Privado de la Economía. Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Fiscal.
- Espinoza González, S. K. (2016). *Propuesta de Planificación Estratégica*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/8467/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-404.pdf>
- Fagilde. (2016). Presupuesto empresarial. . Manual de Presupuesto Empresarial.
- Flores, & Dezzeo. (2018). Variaciones temporales en cantidad de semillas en el suelo y en lluvia de semillas en un gradiente bosque-sabana en la gran sabana, . Venezuela.: Interciencia, 30(1), 39-43.