



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Análisis de las desviaciones del costo de la alimentación
del personal de una empresa industrial**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Contador Público

Lesly Gabriela Nima Reyes

Revisor(es):
Mgtr. Yulliana Marised Llauce Ontaneda de Agapito

Piura, octubre de 2024



Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Lesly Gabriela Nima Reyes, egresado del Programa Académico de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 72218812, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Análisis de las desviaciones del costo de la alimentación del personal de una empresa industria”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Contador Público.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mgtr. Yulliana Marised Llauce Ontaneda de Agapito, identificado con DNI: 45460104

Declaro que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 29/10/2024.

Firma del autor¹

Firma del asesor¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a mis padres por su arduo trabajo, motivación y apoyo incondicional durante mi etapa universitaria.

También agradezco a mi asesora, por su guía, orientación y exigencia en cada presentación del presente informe, sus aportes han sido indispensables para mejorar este proyecto y obtener buenos resultados.

Finalmente, agradezco a mis compañeros de trabajo por su apoyo en la obtención de la información y en la revisión de este proyecto. Sus enseñanzas y explicaciones han mejorado notablemente este trabajo.



Resumen

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tuvo como objeto el análisis de las desviaciones del costo de alimentación del personal en una empresa industrial, productora de aceite de palma, que surgen al comparar el costo de alimentación presupuestado por persona y el costo de alimentación real por persona.

La ejecución de esta herramienta está a cargo del área de Servicios de Alimentación y del área de Planeamiento, Presupuesto y Control Interno. Se implementó en el año 2022 para desarrollarlo durante el siguiente año. Anualmente, se emplea el sistema de costeo tradicional basado en datos presupuestarios para determinar el costo estimado de alimentación por persona. De manera mensual, se aplica el mismo sistema de costeo para calcular el costo real de alimentación. Como partida principal para este cálculo se considera el costo de los alimentos e insumos comestibles.

Las desviaciones obtenidas son fundamentales para posteriormente identificar las causas de las variaciones del costo en los diferentes meses y tomar medidas para mejorar los procesos en el área usuaria y en áreas relacionadas.

La colaboración entre los departamentos de Servicios de Alimentación y Planeamiento, Presupuesto y Control Interno, junto con la implementación del sistema de costeo tradicional desde 2022, garantiza un control riguroso de los costos de alimentos e insumos. El análisis de estas desviaciones contribuye a la mejora en la gestión de los costos de la alimentación, lo cual redundará en mejoras en los beneficios de la empresa y en la preparación de información útil para la toma de decisiones.

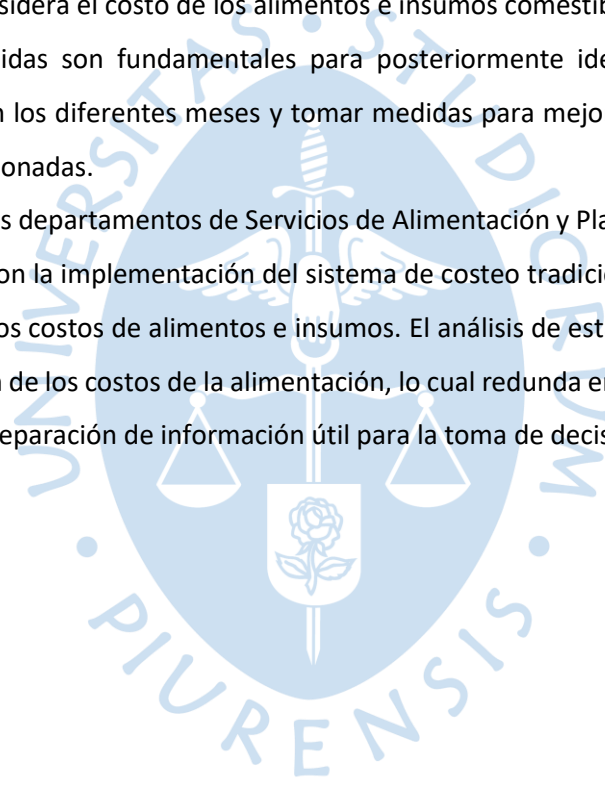


Tabla de contenido

Introducción	8
Capítulo 1. Aspectos generales	9
1.1 Descripción de la empresa	9
1.1.1 Ubicación	9
1.1.2 Actividad	9
1.1.3 Misión y visión de la entidad	9
1.1.4 Organización	10
1.2 Descripción general de la experiencia	11
1.2.1 Actividad profesional que desempeñaba	11
1.2.2 Propósito del puesto	11
1.2.3 Producto o Proceso que es objeto del informe	11
1.2.4 Resultados concretos logrados	12
Capítulo 2. Fundamentación del tema	13
2.1 Teoría y práctica del desempeño profesional	13
2.1.1 Alimentación del personal en una empresa	13
2.1.2 Presupuesto como herramienta de control	14
2.1.3 Análisis de desviaciones de costos	15
2.1.4 Impacto de las desviaciones de los costos en los Estados Financieros (EEFF)	15
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	16
2.2.1 Metodología y Procedimiento	16
Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias	25
3.1 Aportes	25
3.1.1 Logística	25
3.1.2 Servicios de Alimentación	25
3.1.3 Planeamiento, Presupuesto y Control Interno:	25
3.2 Desarrollo de experiencias	25
Conclusiones	26
Recomendaciones	27
Referencias	28

Lista de tablas

Tabla 1 Estructura de la base de datos para el cálculo del costo de alimentación presupuestado.	18
Tabla 2 Encabezados principales de la base de datos de compras de alimentos.....	20
Tabla 3 Encabezados principales de la base de datos de cantidades de menús	20
Tabla 4 totalización de costos de alimentos	21
Tabla 5 Proyección del costo de alimentación presupuestado por persona (costos totales expresados en soles y miles)	21
Tabla 6 Cantidad de menús entregados	23
Tabla 7 Costo real de alimentación por persona. (soles).....	23



Lista de figuras

Figura 1 Organigrama..... 10

Figura 2 Comparación entre el costo real de alimentación y el costo presupuestado por persona 24



Introducción

Por confidencialidad de la empresa que se está tomando como referencia, no se está usando su nombre real, sin embargo, para la elaboración del trabajo, se le ha denominado Palmas Aceiteras S.A.C.

El análisis del costo de alimentación surge de la necesidad de conocer cuánto se está gastando por persona en la alimentación y en cuánto afecta a los costos de producción de la empresa ya que los gastos por alimentación al personal están considerados en esta partida. Este análisis se realiza calculando el costo unitario presupuestado y el costo unitario real en base a la materia prima (MP) mediante el sistema de costeo tradicional. En el periodo evaluado no se está incluyendo los costos de mano de obra directa (MOD), ni costos indirectos de fabricación (CIF), ya que no contamos con información de esas partidas y su gestión les corresponde a las áreas de Planilla y Administración de Personal y Servicios de Campamentos. El procedimiento se elaboró junto con el área de Servicios de Alimentación para obtener información relevante del año 2023, como los costos de los alimentos y la cantidad de menús entregados; así mismo, para conocer las razones de las desviaciones mensuales.

El costo de alimentación presupuestado versus el costo de alimentación real es comparado mensualmente para analizar las causas de las desviaciones y considerarlas en la elaboración del presupuesto del siguiente año. El año 2022 fue el primer año que se elaboró el cálculo del costo de la alimentación presupuestado por persona para tomarlo como indicador durante el 2023.

El contenido del presente trabajo está estructurado en tres capítulos. El primero consiste en el conocimiento de la empresa objeto de estudio y experiencia profesional de la autora del presente trabajo. En el segundo capítulo se detalla bases teóricas sobre costeo tradicional, desviaciones de costos, presupuestos, y alimentación en el rubro corporativo; también se explica la metodología y procedimiento para el análisis y en la aplicación práctica se muestra la información organizada en tablas y gráficos. Por último, en el tercer capítulo se describen los aportes brindados a las áreas involucradas y el desarrollo de la experiencia.

Capítulo 1. Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

Debido a la confidencialidad de la información, no se revelará el nombre de la empresa evaluada, sin embargo, para la elaboración del presente trabajo se denominará Palmas Aceiteras S.A.C. La cual es una empresa del rubro industrial que inició sus actividades en el año 2016 y se dedica a la producción de aceite de palma. Actualmente Palmas Aceiteras S.A.C contiene 147 trabajadores registrados en planilla.

1.1.1 Ubicación

La empresa realiza sus actividades operativas y administrativas en la ciudad de Pucallpa, región Ucayali.

1.1.2 Actividad

La empresa pertenece al rubro industrial. Su principal actividad es el procesamiento del racimo de fruto de palma en aceite.

1.1.3 Misión y visión de la entidad

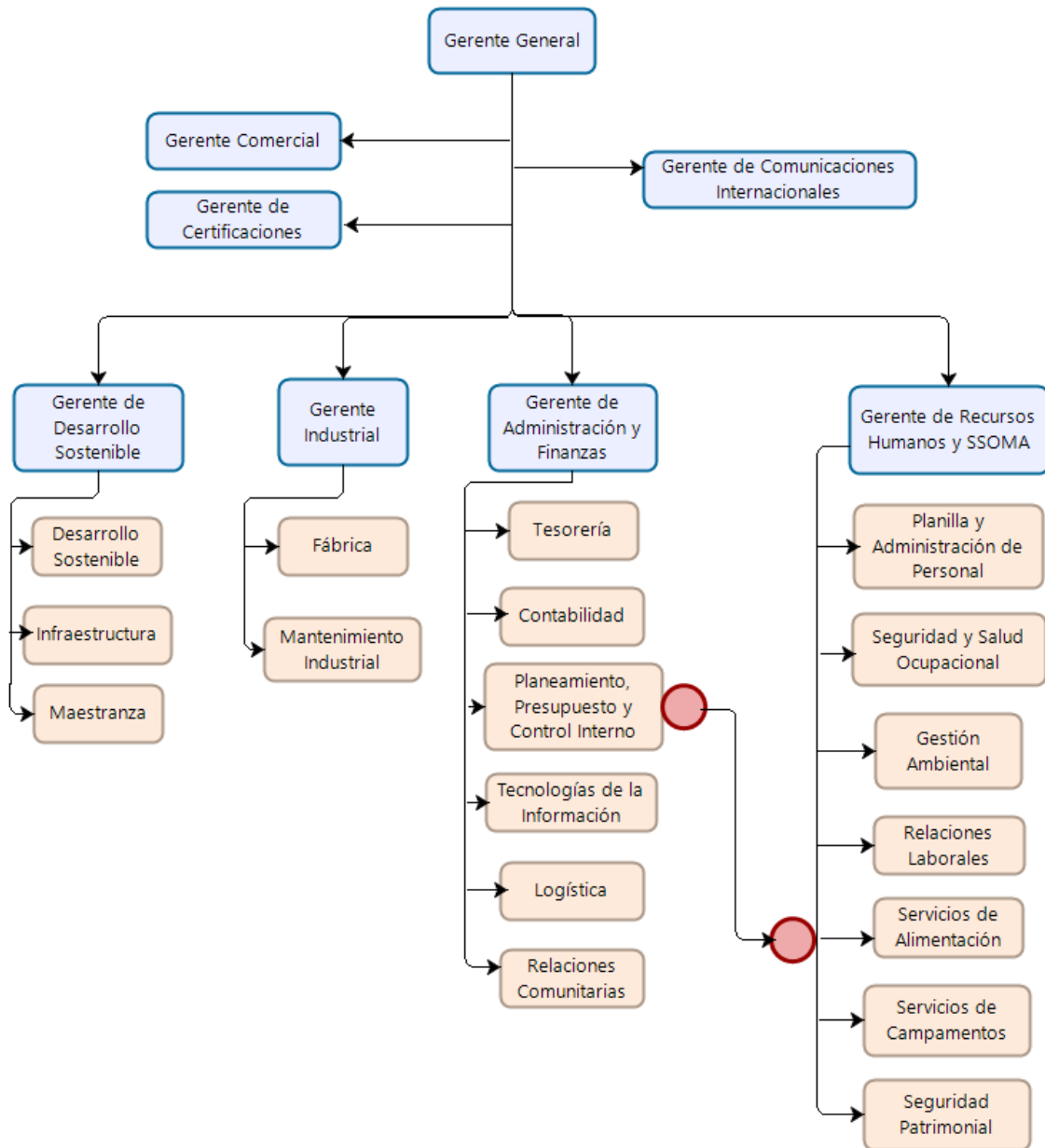
Por temas de confidencialidad se ha adecuado la misión para la elaboración del presente trabajo y se define como: “Empresa industrial dedicada al procesamiento de fruto de palma que, junto con los colaboradores, proveedores, grupos de interés y prácticas sostenibles, se logra la extracción de aceite crudo, aceite de palmiste y harina de palmiste, generando desarrollo en la región y oportunidades de crecimiento para sus colaboradores y para las comunidades”.

Asimismo, la visión modificada se detalla como: “Ser una empresa sustentable, líder en aceites vegetales en Perú y Sudamérica, logrando certificaciones internacionales que aseguren las buenas prácticas en la fábrica”.

1.1.4 Organización

Figura 1

Organigrama



Nota. Información obtenida de la empresa mencionada (2024).

La estructura de Palmas Aceiteras S.A.C se encuentra encabezada por el Gerente General. Como áreas de soporte se encuentran la Gerencia Comercial, de Certificaciones y de Comunicaciones Internacionales. En el siguiente nivel se encuentran las Gerencias Industrial, de Desarrollo Sostenible,

de Administración y Finanzas, de Recursos Humanos y Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, en adelante Gerencia de Recursos Humanos y SSOMA.

1.2 Descripción general de la experiencia

La autora de este Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) empezó a laborar en Palmas Aceiteras S.A.C en agosto de 2023, con el puesto de Asistente de Planeamiento y Control Interno, dentro del área de Planeamiento, Presupuesto y Control Interno. Previamente, en otras experiencias laborales ha desarrollado funciones en áreas relacionadas como Auditoría Interna, Auditoría Externa y Finanzas, por ello cuenta con conocimientos para el análisis y síntesis de información financiera.

1.2.1 Actividad profesional que desempeñaba

Dentro del área de Planeamiento, Presupuesto y Control Interno, como Asistente de Planeamiento y Control Interno se desarrollan las siguientes funciones.

- Apoyo en la elaboración del presupuesto anual, consolidando los gastos propuestos por las diferentes áreas en bases de datos para posteriormente elaborar *dashboard*, tablas dinámicas y mostrar la información resumida para la validación de Gerencia de Administración y Finanzas y Gerencia General.
- Elaboración de reportes de control, analizando los estados financieros e identificando cuentas críticas, o los costos que no están cumpliendo con el presupuesto aprobado. Actualmente se realizan reportes para el control de combustible, fertilizantes, alimentos, etc.
- Brindar soporte a las diferentes áreas para el análisis de costos y gastos.
- Elaboración de presentaciones de resultados financieros, en los que principalmente se muestra el estatus de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, caja y deuda financiera.
- Dar seguimiento a los *Key Performance Indicator* (KPI) o indicadores de desempeño financieros y operativos, en los que se compara los resultados reales en lo que va del año versus lo presupuestado.

1.2.2 Propósito del puesto

El propósito del puesto del asistente de Planeamiento y Control Interno es dar soporte en la revisión, evaluación y procesamiento de información relacionada con acciones preventivas y seguimiento del presupuesto aprobado. Elaborando reportes y presentaciones en la que se muestre la información sintetizada para poder proponer acciones de mejora y de esa forma la Gerencia pueda tomar mejores decisiones.

1.2.3 Producto o Proceso que es objeto del informe

Sobrecostos de la alimentación del personal reflejado en los estados financieros mensuales de la empresa.

En Palmas Aceiteras la alimentación a sus trabajadores es de acuerdo con su condición de trabajo y desde el inicio de las operaciones de la empresa hasta el año 2022 no se había calculado correctamente el costo de la alimentación. Se estimó un costo unitario incorrecto de doce soles per capita; sin embargo, este no cuadraba con lo reflejado en los estados financieros. Los costos totales de la alimentación durante los años 2016 al 2021, se encontraban entre los 900,000 a 1,000,000 soles. Los cuales correspondían a un costo entre 14 a 15 soles por persona aproximadamente.

Para el año 2023 se reestructuraron procesos y se realizó un análisis de los costos de la alimentación, con información confiable proveniente de los módulos de compras y consumos del sistema Odoo (sistema de gestión empresarial, en el que incluye módulo Contable, Financiero, Logístico y de Recursos Humanos) y aplicando el sistema de costeo tradicional. Gracias a este análisis se identificó que en realidad el costo de la alimentación presupuestado por trabajador diario no era de S/.12.00, sino de S/.17.00. Es por ello que, a partir de ese análisis se empezó a considerar el costo de la alimentación en el presupuesto anual y se elabora un reporte mensual para analizar el cumplimiento de los costos con lo presupuestado y su variación mensual.

1.2.4 Resultados concretos logrados

Con la incorporación de los costos de los alimentos en el presupuesto anual y el análisis de los costos en el reporte mensual se logran los siguientes objetivos.

- Mantener el costo unitario de alimentación dentro de lo presupuestado.
- Controlar el consumo de alimentos para evitar pérdidas por caducidad de los productos.
- Control del gramaje por comensal.
- Gestionar la relación con los proveedores, seleccionando a los más adecuados para la compra de alimentos que se requieren en mayor cantidad.
- Planificación del flujo de caja.

Capítulo 2. Fundamentación del tema

2.1 Teoría y práctica del desempeño profesional

Para el desarrollo del presente Trabajo de Suficiencia Profesional, se necesita de un previo estudio de literatura y antecedentes relacionados a cuatro temas: presupuesto como herramienta de control, análisis de las desviaciones de costos, alimentación del personal en una empresa, e Impacto de las desviaciones de los costos en los Estados Financieros (EEFF).

2.1.1 *Alimentación del personal en una empresa*

El servicio de alimentación en el sector corporativo principalmente lo ofrecen las empresas del rubro minero, agrícola e industrial, puesto que sus procesos fundamentales están relacionados a áreas operativas y de producción, por lo que requieren mayor exigencia de tiempo y de actividad física. Por ello las empresas se ven obligadas a brindar un plan de alimentación equilibrado, donde se encuentren adecuadamente distribuidos los carbohidratos, proteínas, grasas, frutas y verduras, y así proporcionen la energía que se necesita para desarrollar las labores diarias. (León, 2022, p.2).

La implementación de programas de alimentación en el entorno laboral puede tener efectos positivos en la salud y la productividad de los empleados. Según un estudio de Goetzel et al. (2014), ofrecer opciones alimenticias saludables y promover una nutrición adecuada en el lugar de trabajo no solo puede mejorar la salud general de los empleados, sino que también puede reducir el ausentismo y aumentar la eficiencia laboral. Los programas de bienestar que incluyen componentes nutricionales pueden ayudar a prevenir enfermedades crónicas y mejorar el bienestar general de los trabajadores, lo que, a su vez, contribuye a un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

El acceso a una alimentación adecuada en el lugar de trabajo es esencial para la productividad, ya que una nutrición deficiente puede provocar fatiga, enfermedades y ausentismo, impactando directamente en la capacidad laboral. Las empresas que ofrecen programas de alimentación saludables no solo mejoran la salud de sus trabajadores, sino que también disminuyen los accidentes y días de baja, incrementando así la productividad y el estado de ánimo del personal (Wanjek, 2005).

Dopson y Hayes (2019) señalan que para gestionar los costos en los servicios de alimentación se debe evaluar el factor cantidad y el factor precio:

Es un error pensar que los costos “bajos” son buenos y los costos “altos” son malos. Un restaurante con \$5 millones en ventas al año tendrá costos más altos que un restaurante que logra sólo \$500,000 en ventas por año. La razón es bastante clara, la cantidad de productos, mano de obra y equipo necesarios para vender alimentos y bebidas por valor de 5 millones de dólares es mayor que el necesario para vender sólo \$500.000. Recuerde, si hay menos comensales, es probable que haya costos más bajos. (p. 3)

El mismo autor indica que hay cuatro categorías principales de gastos en los servicios de alimentación:

- Costos de los alimentos
- Costos de bebidas
- Costos laborales
- Otros gastos

Considerando en la mayoría de los casos al costo de los alimentos como la categoría de gastos más grande que se debe aprender a gestionar.

2.1.2 Presupuesto como herramienta de control

El presupuesto en una empresa es considerado como un instrumento de visión global para el control financiero, porque se basa en “interrelacionar las funciones empresariales como: compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales” (Burbano, 2005, p. 19). Para implementar una guía financiera, en la que se organicen gastos e ingresos, y así lograr maximizar utilidades en la empresa.

Asimismo, el presupuesto actúa como una herramienta fundamental de control en las empresas, ya que permite anticipar resultados, asignar recursos de manera eficiente y detectar posibles desviaciones respecto a los objetivos planteados. A través del control presupuestario, se pueden tomar decisiones correctivas que mejoren la gestión financiera y operativa de la organización (Amat i Salas & Soldevila García, 2007, p. 45).

La elaboración de un presupuesto en una empresa es un proceso fundamental que involucra la planificación y asignación de recursos financieros para alcanzar objetivos específicos. Según Toro López (2016), un presupuesto bien diseñado no solo facilita el control de gastos y la gestión financiera, sino que también contribuye a la toma de decisiones estratégicas y al monitoreo del rendimiento organizacional" (p. 115).

La elaboración de un presupuesto en empresas agroindustriales es una actividad facultativa, por ello no es muy común encontrar este modelo de control financiero en este tipo de empresas. De acuerdo con los resultados de la investigación de Rojas y Sanchez (2021), indican que, la mayor parte de las empresas agroindustriales no aplican un presupuesto en la gestión gerencial. Sin embargo, los empresarios señalan que, al implementar los presupuestos a nivel organizacional, le permitiría una mejor gestión gerencial, para una toma de decisiones más conveniente.

Para la elaboración del presupuesto en la empresa objeto de estudio, se solicita a las áreas usuarias sus gastos estimados durante el año, con los sustentos correspondientes. Esta información se organiza en bases de datos y se revisa con el Gerente de Administración y Finanzas para evaluar el impacto financiero de los resultados y los objetivos de la empresa.

2.1.3 *Análisis de desviaciones de costos*

Las desviaciones de los costos surgen al comparar los costos reales versus los costos presupuestados. Abaza y Falchi (2024) consideran este proceso como una evaluación de desempeño para determinar las causas y consecuencias de cualquier desviación. Se puede tomar decisiones informadas y tomar medidas correctivas para mejorar la estrategia de control de costes basándose en la medición y evaluación del rendimiento.

Welsch, Hilton y Gondon (2005) afirman que para poder hacer un análisis de desviaciones es esencial tener en cuenta una serie de factores. Estos incluyen la relevancia de la variación, la determinación de si la causa de la desviación está relacionada con las decisiones tomadas por la administración y la confirmación de si fue causada por errores en procesos, como asignar un gasto a un centro de costo que no era correcto.

El área de costos es la responsable de encontrar errores en la imputación de gastos. García Colin (2014) afirma que esta sección no solo registra y acumula los gastos, sino que también analiza y asigna los gastos de manera apropiada. El objetivo de esta tarea es asegurarse de que la información financiera de la empresa refleje la situación actual para facilitar una toma de decisiones más efectiva. Además, el análisis correcto de los costos mejora el control interno y la precisión de los reportes financieros al detectar posibles ineficiencias y corregirlas dentro de los plazos adecuados.

Las desviaciones de costos en las empresas pueden ser causadas por factores internos y externos esto según lo que menciona Drury (2019). Los costos proyectados pueden verse afectados por variaciones en los precios de los insumos, cambios en la economía mundial y cambios en las condiciones del mercado, entre otros factores o circunstancias externas. Por otro lado, los factores internos incluyen problemas como una planificación inoportuna, errores en la gestión de recursos y problemas de control de procesos de índole operativo. Para implementar soluciones correctivas efectivas y mejorar la precisión del presupuesto, ambos factores deben analizarse de manera muy cuidadosa.

La investigación de Rodríguez (2021) proporciona un ejemplo relevante de cómo se implementa un proyecto para el análisis de desviaciones mediante la elaboración de reportes detallados que comparan la información real con la presupuestada en una unidad de negocio específica. Este enfoque es esencial para este trabajo ya que busca obtener indicadores precisos para evaluar los costos de alimentación del personal y determinar si los precios y cantidades son adecuados. La referencia a este trabajo respalda la metodología adoptada y valida el uso de técnicas similares para el análisis de costos en el presente informe.

2.1.4 *Impacto de las desviaciones de los costos en los Estados Financieros (EEFF)*

Según Kieso et al. (2019) los Estados Financieros de una empresa incluyen varias secciones clave que proporcionan una visión integral de su salud financiera. Estos estados son: el Estado de

Situación Financiera, que muestra la situación de los activos, pasivos y el patrimonio; el Estado de Resultados, que detalla los ingresos, gastos y utilidades o pérdidas durante un período específico; y el Estado de Otros Resultados Integrales, que incluye elementos que afectan el patrimonio, pero no se reflejan en el estado de resultados. Asimismo, el Estado de Cambios en el Patrimonio muestra cómo ha cambiado el patrimonio neto a lo largo del tiempo, y el Estado de Flujos de Efectivo muestra cómo entra y sale dinero. Estos informes se complementan con Notas a los Estados Financieros que brindan explicaciones detalladas sobre las políticas contables, las estimaciones y las variaciones en los resultados financieros.

Kiso et al. (2019) confirman que las desviaciones de costos tienen un impacto directo en los estados financieros, principalmente en los estados de resultados, que exponen el desempeño económico de una empresa al indicar si se ha obtenido una ganancia o una pérdida al final del período. Estas desviaciones tienen un impacto directo en los costos de producción porque la alimentación está relacionada con los costos de los trabajadores en la producción de aceite de palma.

Gonzales (2013) afirma que los Estados Financieros solo exhiben efectos, no causas, lo que destaca una restricción importante en la comprensión de estos informes. En otras palabras, los estados financieros muestran cómo las transacciones y los eventos económicos afectan a una empresa, pero no dan una explicación directa de por qué suceden. Para realizar un análisis efectivo de los Estados Financieros y evaluar la situación económica de la empresa, es importante no solo observar los resultados actuales, sino también compararlos con los del período anterior o con los de empresas similares en el mismo sector. Esta comparación ayuda a identificar desviaciones importantes en el ámbito financiero. Después, es fundamental investigar y cuestionar estas desviaciones para comprender sus causas subyacentes, como problemas de gestión, cambios en el entorno económico o variaciones en los costos operativos. Este análisis detallado facilita la creación de planes de mejora y corrección, lo que permite una gestión más efectiva y una toma de decisiones más informadas basadas en una comprensión completa de los elementos que afectan la salud financiera de la empresa.

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

2.2.1 Metodología y Procedimiento

Para el análisis de las desviaciones del costo de alimentación por persona en la empresa Palmas Aceiteras S.A.C, se realizan dos cálculos: el costo de alimentación presupuestado por persona, y costo de alimentación real por persona. Después de haber obtenido el costo presupuestado, se compara mes a mes con el costo real para identificar si hay desviaciones.

Como inputs para la elaboración de ambos cálculos se toma información relevante del área de Servicios de Alimentación relacionada a la partida de costos de Materia Prima. Este análisis se enfoca solamente en los costos de los alimentos e insumos comestibles, por ello no considera los Costos Indirectos de Fabricación (CIF), como balones de gas para cocinas y materiales de limpieza; ni la Mano

de Obra Directa (MOD), como los sueldos de los trabajadores del área, puesto que el presupuesto y los requerimientos de compra de los productos y pagos mencionados les corresponde a otras áreas como: Fábrica, Servicios de Campamentos y Planilla.

2.2.1.1 Costo de alimentación presupuestado por persona. Es el costo objetivo del menú diario (considérese como menú al desayuno, almuerzo y cena) por persona en base al costo de la materia prima (alimentos e insumos comestibles). Este cálculo se realiza de manera anual para conocer el indicador del año siguiente. El procedimiento que se lleva a cabo para la elaboración de este costo es el siguiente:

- **Requerimiento de información al área de Servicios de Alimentación.** Se solicita las bases de datos al jefe de Servicios de Alimentación. Esta información está estructurada por clase de alimentos: cárnicos, arroz, azúcar, aceite, verduras, abarrotes, menestras y frutas, donde se encuentra la siguiente información:
 - H: HeadCount, es la cantidad de empleados contratados que están realizando sus actividades en la fábrica de producción.
 - g: Gramaje, son los gramos por alimento que debe consumir cada persona.
 - d: Días, cantidad de días por mes que se sirven menús.
 - %/menú: Porcentaje de compra del alimento de acuerdo con su clase, específicamente cárnicos y verduras, debido a que hay variedad.
 - p: Precios actualizados de los alimentos, de acuerdo con las últimas compras realizadas.

Tabla 1

Estructura de la base de datos para el cálculo del costo de alimentación presupuestado.

INPUTS	Unid. Medida	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
HEADCOUNT	Personas												
GRAMAJE													
GRAMAJE CARNE	gramos												
GRAMAJE ARROZ	gramos												
GRAMAJE AZÚCAR	gramos												
LITROS ACEITE	ml												
GRAMAJE VERDURAS	gramos												
GRAMAJE MENESTRAS	gramos												
MES	días												
CÁRNICOS	%/menú												
	Precio PEN/kg												
VERDURAS	%/menú												
	Precio Unit.												
ARROZ - AZÚCAR - ACEITE	Precio PEN/kg												
	Precio PEN/kg												
	Precio PEN/lt												
ABARROTES	Precio Unit.												
	Kg/und./latas												
MENESTRAS	Precio PEN/kg												
FRUTAS	Precio												
	Kg												

Nota. Información obtenida de la empresa mencionada.

- **Cálculo de la cantidad total mensual de alimentos a comprar (QTp).** Después de que se obtiene la información de los alimentos, se calcula la cantidad total de kg, latas o unidades que se debe comprar mensualmente, por cada tipo de alimento. Esto se realiza multiplicando HeadCount, por los gramos de consumo de alimento diario por persona, por los días trabajados durante el mes, y dividiéndolo entre 1000, en caso la unidad de consumo sean kg. Finalmente, este resultado se multiplica por el porcentaje de consumo de cada tipo de alimento, para saber qué cantidad se va a comprar de cada uno.

$$QT = \frac{H * g * d}{1000}$$

- **Cálculo del costo total mensual de alimentos a comprar (CTp).** El cálculo del costo total mensual de los alimentos a comprar se realiza multiplicando la cantidad total de alimentos por los precios actualizados por kg, latas, o unidades.

$$CTp = QTp * p$$

- **Cálculo del costo de alimentación presupuestado por persona (CUp).** Se divide el costo total mensual de los alimentos entre el HeadCount mensual, entre los días trabajados durante el mes multiplicado por 0.85, que es el ajuste por rotación, ya que algunos meses varía la cantidad de comensales, puesto que algunos trabajadores salen a su descanso, vacaciones, licencia o llegan externos a realizar actividades a las instalaciones.

$$CUp = \frac{CTp}{H * d * 0.85}$$

2.2.1.2 Costo de alimentación real por persona. Es el costo que verdaderamente se ha incurrido para el menú diario por trabajador. Este cálculo se realiza de manera mensual; y el procedimiento que se lleva a cabo para conocer este costo es el siguiente:

- **Información de las compras de alimentos.** Mensualmente se descarga la base de datos de las compras de los alimentos del sistema Odoo. En esta información se puede visualizar lo siguiente:
 - Año, mes y fecha vale de salida, es la fecha que se generó el requerimiento de salida de almacén.
 - Nombre del producto, es el nombre del alimento.
 - Cantidad, de alimento comprado.
 - Unid. de medida, unidad de medida para adquirir los alimentos.
 - Precio unit. Precio por cada unidad de medida.
 - Subtotal, precio por la cantidad comprada.

- Categ. Producto, es el código con el que se identifican los insumos comestibles en el sistema.
- OR, código del requerimiento de compra del sistema.

Tabla 2

Encabezados principales de la base de datos de compras de alimentos

PALMAS ACEITERAS - DATOS DE COMPRAS									
AÑO	MES	FECHA VALE DE SALIDA	NOMBRE DEL PRODUCTO	CANT	UNID MEDIDA	PRECIO UNITARIO	SUB_TOTAL	CATEG PRODUCTO	OR

Nota. Información obtenida de la empresa mencionada (2024).

- **Información de los menús.** Mensualmente se consolida en base de datos los registros diarios de desayunos, almuerzos y cenas entregadas. En esta información se puede visualizar lo siguiente:
 - Año, mes, fecha, es el día que se entregó el menú.
 - Desayuno, cantidad de desayunos entregados.
 - Almuerzos, cantidad de almuerzos entregados.
 - Cena, cantidad de cenas entregadas.
 - El "Total" representa la suma acumulada de los desayunos, almuerzos y cenas entregadas. Para calcular el promedio diario de menús, es necesario dividir este importe total entre el número de días en el período de análisis. Para determinar el número promedio de trabajadores (comensales), se debe dividir este importe total entre 3, dado que cada trabajador recibe las tres comidas diarias (desayuno, almuerzo y cena). Este enfoque asegura una estimación precisa del número promedio de comensales en función de la cantidad total de comidas servidas.

Tabla 3

Encabezados principales de la base de datos de cantidades de menús

PALMAS ACEITERAS- DATOS DE CONSUMO DE MENÚ						
AÑO	MES	FECHA CONSUMO	DESAYUNO	ALMUERZO	CENA	TOTAL

Nota. Información obtenida de la empresa mencionada (2024).

- **Totalización del costo de los alimentos (CTr).** En tabla dinámica se totalizan los costos de los alimentos.

Tabla 4

Totalización de costos de alimentos

COMPAÑÍA	TIPO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total general
Oil Factory	OIL_COCINA TÉC.	35,776	37,115	34,907	33,036	34,704	33,207	42,175	29,271	39,061	51,105	50,300	36,527	457,183
Total Oil Factory		35,776	37,115	34,907	33,036	34,704	33,207	42,175	29,271	39,061	51,105	50,300	36,527	457,183

Nota. Información obtenida de la empresa mencionada (2024).

- **Totalización de los menús entregados por sociedad (m).** En tabla dinámica se totalizan los desayunos, almuerzos y cenas; adicional a ello, este importe se divide entre 3 para conocer la cantidad de menús diarios.
- **Cálculo del costo de alimentación real por persona (Cur).** Se divide el costo total de los alimentos entre el total de menús entregados.

$$C_{Ur} = \frac{CTr}{m}$$

2.2.1.3 Aplicación práctica.

Tabla 5

Proyección del costo de alimentación presupuestado por persona (costos totales expresados en soles y miles)

PROYECCIÓN COMPRA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL 2023
HEADCOUNT	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	1764
DÍAS	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365

CÁRNICOS	39	35	39	38	39	38	39	39	38	39	38	39	462
ARROZ	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	83
AZUCAR	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	64
ACEITE	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
VERDUDAS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
FRUTAS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
ABARROTES	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
MENESTRAS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21
COMPRAS LOCALES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
TOTAL SOLES	64	58	64	62	64	62	64	64	62	64	62	64	755
COSTO/COMENSAL (AJUSTE X ROTACIÓN 85%)	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	

Nota. Información obtenida de la empresa mencionada (2024).

Tabla 6*Cantidad de menús entregados*

COMPAÑÍA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total general
Palmas Aceiteras	10 455	7 680	10 985	7 898	8 046	7 875	7 840	9 297	9 071	9 650	9 440	9 810	108 047
Menús diarios	3 485	2 560	3 662	2 633	2 682	2 625	2 613	3 099	3 024	3 217	3 147	3 270	36 016

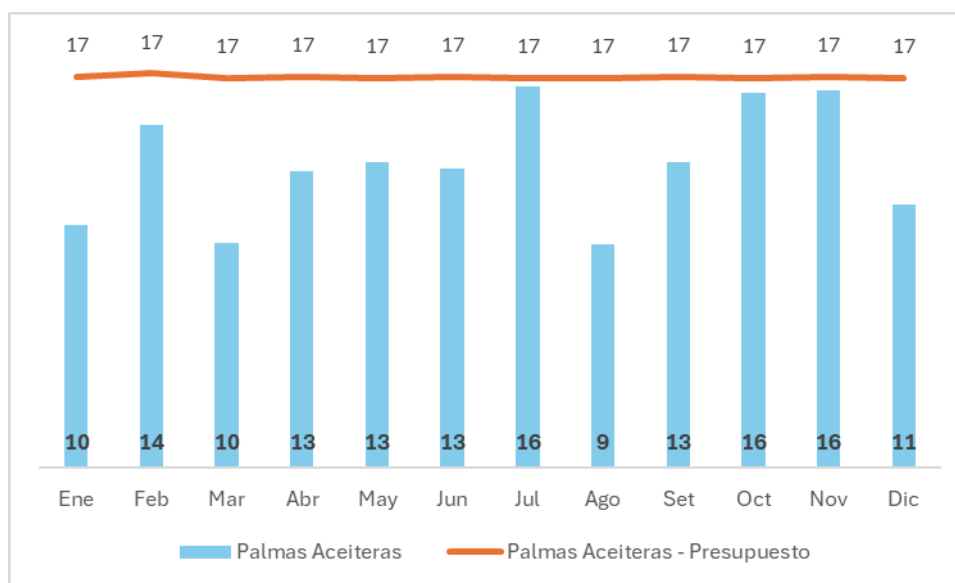
Nota. Información obtenida de la empresa mencionada (2024).**Tabla 7***Costo real de alimentación por persona. (soles)*

COMPAÑÍA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Palmas Aceiteras	10	14	10	13	13	13	16	9	13	16	16	11

Nota. Información obtenida de la empresa mencionada (2024).

Figura 2

Comparación entre el costo real de alimentación y el costo presupuestado por persona



Nota. Información obtenida de la empresa mencionada (2024).

En el gráfico se observa el costo de alimentación real por persona durante todos los meses del año 2023, representado en las barras. La línea horizontal anaranjada es el costo de alimentación presupuestado por persona.

La elevada variación observada entre el costo real de alimentación por trabajador y el costo presupuestado se debe a varias razones que deben ser consideradas en el análisis de desviaciones. En el proceso de evaluación de las desviaciones, se analizan tanto la variable de costo como la de cantidad. Durante una reunión con el jefe de Servicios de Alimentación, se reveló que, en Palmas Aceiteras, existe personal registrado en planilla que desempeña sus funciones fuera de las instalaciones y, por lo tanto, no consume los menús proporcionados por la empresa. Al revisar las tendencias de años anteriores, se constató que los requerimientos de compras de alimentos son aproximadamente un 30% menores a lo inicialmente presupuestado. Esta discrepancia en la cantidad de alimentos necesarios y en el número de comensales reduce los costos de alimentación y, en consecuencia, el costo real por persona resulta ser significativamente menor que el monto proyectado en el presupuesto. Este análisis permite ajustar las proyecciones presupuestarias y optimizar los recursos asignados a los servicios de alimentación.

Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

Elaborando este análisis se pudo dar soporte a tres áreas principales:

3.1.1 Logística

- Gestionar licitaciones con los proveedores de alimentos con los que mayores compras se tiene y seleccionar al proveedor con mejor precio, calidad y ubicación. Los productos con mayor porcentaje de compras son el pollo, arroz, azúcar y aceite.

3.1.2 Servicios de Alimentación

- Con el presupuesto elaborado el encargado de área propone un menú con productos más económicos, pero con el mismo valor nutricional que indica la Gerencia para cumplir con los estándares de alimentación que deberían tener sus trabajadores.
- También favoreció al encargado de Servicios de Alimentación a optimizar los costos del menú propuesto. Por ejemplo, si durante la semana se preparará un alimento costoso, este es servido con una guarnición más económica.
- Así mismo, se dio soporte a gestionar mejor las mermas y evitar desperdicios de menú, ofreciendo doble ración en caso el trabajador lo desee o proponiendo un menú dietético para el personal que necesita una alimentación especial.

3.1.3 Planeamiento, Presupuesto y Control Interno

- Identificar qué variable tiene más influencia en las desviaciones y considerarlas en el presupuesto del siguiente año. En caso la variable con mayor desviación sean los costos, se coordina con Logística para evaluar un mejor proveedor; por otro lado, si la variable fuera la cantidad, se coordina con Servicios de Alimentación para estimar mejor el gramaje por trabajador.

3.2 Desarrollo de experiencias

El año 2021 fue el primer año en el que se elaboró el presupuesto anual con datos estimados. Si embargo, durante su ejecución en el año 2022, se identificó que lo presupuestado no reflejaba la realidad financiera de la empresa, ya que había gastos que no estaban incluidos correctamente en los registros, uno de ellos eran los gastos por alimentación al personal, el cual es considerado en el Estado de Resultados como costo de producción.

El 2022 fue el primer año en que se calculó el costo de alimentación presupuestado por persona para tomarlo como indicador durante el año 2023. Desde ese entonces se han identificado mejoras en los costos del área y esto se ha reflejado en los Estados Financieros. Así mismo cada año este procedimiento se actualiza con hallazgos que se han encontrado en la ejecución del año anterior, y así plasmar mejor la realidad financiera de la empresa.

Conclusiones

En Palmas Aceiteras S.A.C., el análisis del costo de alimentación por persona se manifiesta como una herramienta vital para el control eficiente de los gastos alimentarios. Al permitir un seguimiento detallado de las variaciones entre los costos presupuestados y reales, este análisis proporciona una base concreta para la gestión precisa de los costos. Facilita la identificación de áreas de mejora, la optimización de la asignación de recursos y la garantía de que la asignación de recursos permanezca en la misma línea con los objetivos financieros de la empresa. El área de Servicios de Alimentación logra un control más riguroso y una gestión más eficiente de los recursos destinados a la alimentación al implementar esta herramienta. Esto conduce a una mayor rentabilidad y eficiencia operativa.

Aunque las desviaciones brindan datos cuantitativos cruciales, es necesario complementar este análisis con las observaciones del supervisor del área usuaria para comprender las causas subyacentes. Las áreas involucradas, como la logística, que gestiona las compras y los proveedores, y las finanzas, que planifican el flujo de caja para la adquisición de alimentos, se pueden mejorar utilizando esta información adicional. Para optimizar el control de costos y la eficiencia operativa, estos conocimientos se integran en la gestión.

El análisis de los costos de alimentación de los trabajadores se estableció como una práctica continua desde 2023 con el objetivo de optimizar la gestión financiera de la empresa. La implementación de mejoras basadas en los descubrimientos de años anteriores facilita ajustar los indicadores para reflejar la realidad económica de la empresa con mayor exactitud. Este enfoque proactivo asegura una evaluación más precisa y una toma de decisiones informadas, lo que ayuda a gestionar los recursos de manera más eficiente y mejora la salud financiera a lo largo del tiempo.

En conclusión, la presente investigación enriquece significativamente la experiencia profesional de la autora al proporcionar una comprensión profunda y actualizada sobre temas de costos, presupuesto y control financiero. Además, permite una inmersión detallada en los procesos operativos de las áreas involucradas, fortaleciendo la capacidad para gestionar y optimizar estos aspectos en un contexto real. Este conocimiento integral no solo amplía la competencia técnica de la autora, sino que también mejora su habilidad para implementar estrategias efectivas y contribuye al desarrollo profesional en el ámbito de la contabilidad y la gestión financiera.

Recomendaciones

Se recomienda considerar como cantidad de comensales los registros de menús entregados del año anterior, ya que el HeadCount no se ajusta con la realidad de las actividades. Se tiene personal en planilla, sin embargo, la ubicación física de sus actividades no es en las instalaciones de la empresa correspondiente.

A pesar de que se está tratando de gestionar las mermas, de todas maneras, queda un porcentaje de alimentos que se desperdician, los cuales son obsequiados a los animales que se encuentran en las comunidades aledañas, esto es aproximadamente 2 toneladas semanales. Actualmente por estos residuos no se está recibiendo ningún beneficio económico, sin embargo, considero que se podría solicitar a los propietarios de los animales.

Para optimizar la gestión y rentabilización de los residuos, se propone implementar un sistema de valorización de estos recursos. Esto incluiría formalizar un acuerdo con los propietarios de animales para utilizar los residuos como alimento, con una compensación económica adecuada por su valor. Además, se sugiere establecer un programa de donaciones a organizaciones locales dedicadas al bienestar animal, lo que podría ofrecer beneficios fiscales y mejorar la imagen corporativa. Esta estrategia reduciría el desperdicio y generaría beneficios económicos y sociales.

Para mejorar el análisis y gestión de costos en el área de alimentación de Palmas Aceiteras, se recomienda ajustar el presupuesto considerando una evaluación más precisa de los costos y cantidades. Según los datos, la disminución del 30% en la compra de alimentos se debe a las actividades del personal fuera de las instalaciones y a una menor demanda de menús. Se sugiere reducir el presupuesto actual de 17 soles para reflejar la menor asistencia de personal porque el costo real por persona es menor al proyectado. Con el fin de evitar el deterioro del fruto de palma, también se debe considerar tener en cuenta la temporada alta. Estos ajustes mejorarán la asignación de recursos y la eficiencia financiera en los servicios de alimentación al alinear mejor los costos presupuestados con los costos reales.

Finalmente, la gestión del almacén de alimentos debe priorizar los productos con fecha de vencimiento en la planificación del menú semanal y aplicar el método PEPS (primeras entradas y primeras salidas).

Referencias

- Abaza, O., & Falchi, G. (2024). *¿Cómo puede desarrollar una estrategia integral de control de costos para las operaciones de servicio de alimentos?* LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/advice/3/how-can-you-develop-comprehensive-cost-ji1lf?lang=es&originalSubdomain=es>
- Amat i Salas, J. M., & Soldevila García, P. (2007). *Control presupuestario* (p. 45). España: Gestión 2000.
- Burbano Ruiz, J. (2005). *Presupuestos. Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. 3a ed. Universidad del Valle.
- Dopson, L. y Hayes, D. (2019). *Food and Beverage Cost Control* (7th ed.). Wiley.
- García Colin, J. (2014). *Contabilidad de Costos*. México DF: McGraw Hill.
- Goetzel, R. Z., Henke, R. M., Benevent, R., Tabrizi, M., Kent, K., Smith, K. J., ... & Newcomer, R. (2014). *Do workplace health promotion (wellness) programs work?* *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(9), 927-934.
- Gonzales Urbina, P. (2013). *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*. Contabilidadparatodos.com.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2019). *Contabilidad de costos* (16ª ed.). Pearson Educación.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial* (16ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2019). *Contabilidad Intermedia* (16.ª ed.). Wiley.
- León García, S. (2022). *Análisis de la oferta alimentaria del servicio de alimentación de una empresa y su relación con el estado nutricional y productividad de los trabajadores*. Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Rodriguez, C. (2021). Implementación del proyecto pxq para el análisis de desviaciones para cierre de mes (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Contador Público). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Contabilidad y Auditoría. Piura, Perú. <https://hdl.handle.net/11042/5000>
- Rojas Sáenz, J. G. y Sánchez García, D. F. (2021). Presupuesto operacional y gestión gerencial. Una mirada en la agroindustria de Sogamoso, Boyacá. *Económicas CUC*, 42(2), 205–218.
<https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Econ.4>
- Toro López, F. J. (2016). *Costos ABC y presupuestos: Herramientas para la productividad*. Ecoe Ediciones. p. 115.
- Wanjek.C (2005). *Food at Work: Workplace solutions for malnutrition, obesity and chronic diseases*. International Labour Office.

Welsch, G., Hilton, R., & Gondon, P. (2005). Presupuestos Planificación y Control (Sexta ed.). (E. Duarte, Ed.) Pearson Educación. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=mbobGfzJ5YC&pg=PA419&dq=An%C3%A1lisis+de+las+variaciones+con+el+presupuesto&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiqteHk8NnsAhVcHrkGHYUFC2wQ6AEwAHoECAYQAg#v=onepage&q=An%C3%A1lisis%20de%20las%20variaciones%20con%20el%20presupuesto&f=>

