



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

**ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN DE COSTOS APLICADOS EN LA  
PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA EDITORIAL ANTORCHA,  
COMPAÑÍA ANÓNIMA, EL TIGRE, ESTADO ANZOÁTEGUI**

**Elaborado por:**

**Br. Giral G, Yris E.**

**Br. Jiménez S, Euny M.**

**Br. Navarro C, José J.**

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título  
de Licenciado en Contaduría Pública.

Cumaná, diciembre de 2009



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA

**ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN DE COSTOS APLICADOS EN LA  
PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA EDITORIAL ANTORCHA,  
COMPAÑÍA ANÓNIMA, EL TIGRE, ESTADO ANZOÁTEGUI**

**Elaborado por:**

**Br. Giral G, Yris E.**

**Br. Jiménez S, Euny M.**

**Br. Navarro C, José J.**

**ACTA DE APROBACIÓN**

Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la Ciudad de Cumaná, a los 08 días del mes de Diciembre de 2009.

**MSc. RAFAEL J. ARENAS A.  
JURADO ASESOR**

## INDICE

INDICE .....	
LISTA DE GRAFICAS .....	VI
RESUMEN.....	VII
DEDICATORIA .....	VIII
AGRADECIMIENTO .....	XIV
INTRODUCCIÓN .....	XXI
CAPITULO I.....	23
1. <i>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</i> .....	23
1.1 El Problema de la Investigación.....	23
1.2 Planteamiento del Problema.....	25
1.3 Objetivos de la Investigación.....	30
1.3.1 Objetivo General .....	32
1.3.1 Objetivos Específicos.....	32
1.4 Justificación.....	33
1.5 Metodología de la Investigación.....	35
<b>1.5.1 Diseño de Investigación.</b> .....	36
<b>1.5.2 Nivel de la Investigación</b> .....	37
<b>1.5.3 Población y Muestra</b> .....	37
<b>1.5.3.1 Población</b> .....	37
1.5.3.2 Muestra.....	39
1.5.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de Información.....	40
1.5.5 Técnicas de Procesamientos de la información .....	42
1.5.6 Análisis e Interpretación de la Información .....	43
CAPITULO II .....	45
2. <i>GENERALIDADES DE LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL</i> .....	45
2.1 Planificación.....	45
2.2 Definiciones de la Planificación.....	46
2.3 Características de la Planificación .....	48
2.4 Ventajas de la Planificación .....	49
2.5 Desventajas de la Planificación.....	50
2.6 Clases de Planificación .....	51
2.7 Principios del Proceso de Planificación:.....	53
2.8 Importancia de la Planificación:.....	54
2.9 Enfoques de la Planeación .....	56
2.10 Premisas de la Planificación .....	57
2.11 Etapas del Proceso de Planificación.....	57
2.12 Categorías de la Planificación .....	58
2.12.1 El Sujeto o Sujeto Planificador .....	59
2.12.2 El Objeto .....	59
2.12.3 Los Objetivos .....	60
2.12.4 La Estrategia .....	60
2.12.5 Los Medios.....	61
2.12.6 La Acción.....	61
2.12.7 El Querer .....	62

2.12.8 La Eficacia .....	63
2.12.9 El Tiempo.....	64
2.13 Otras Categorías .....	65
2.13.1 El Espacio .....	65
2.13.2 La Causalidad.....	66
2.14 Control .....	66
2.15 Definiciones de Control .....	67
2.16 Principios del Control .....	68
2.17 Importancia del Control .....	69
2.18 Tipos de Control.....	70
2.19 Áreas de Desempeño del Control.....	71
2.20 El Proceso de Control .....	73
2.21 Relación entre la Planificación y el Control. ....	75
2.22 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.....	79
2.22.1 Pasos para la Elaboración de la Matriz, de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA): .....	80
2.22.2 Objetivo de la Matriz, de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA): .....	81
2.22.3 Ventajas de la Matriz, de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA): .....	81
CAPITULO III .....	82
3. <i>PLANIFICACIÓN DE LOS COSTOS</i> .....	82
3.1 El Costo .....	82
3.2 Definición de Costos .....	83
3.3 Clasificación de los Costos .....	84
3.3.1 En relación con los elementos de un producto o elementos del costo del producto: .....	84
3.3.2 En relación con la producción:.....	86
3.3.3 En relación con el volumen:.....	87
3.3.4 Período en que los costos se comparan con los ingresos .....	88
3.3.5 Relación con la Planeación, el Control y la Toma de Decisiones.....	89
3.4 Sistemas de Acumulación de Costos .....	92
3.4.1 Acumulación de Costos: .....	92
3.4.2.1 Sistemas de Acumulación de Costos por Órdenes de Trabajo.....	94
3.4.2.2 Costeo por proceso.....	95
3.5 Sistemas Alternativos para el Costeo del Producto.....	96
3.5.1 Costeo Directo.....	96
3.5.2 Costeo por absorción.....	96
3.6 Planificación de los costos. ....	97
3.7 Métodos de Planificación. ....	98
3.7.1 Método Normativo. ....	98
3.7.1.1 Presupuesto de Gastos.....	99
3.7.1.2 Costo Unitario. ....	100
3.7.2 Método de Cálculo Analítico. ....	100
CAPITULO IV .....	108

4. <i>PLANIFICACIÓN DE LOS COSTOS EN EDITORIAL ANTORCHA, C.A.</i>	108
4.1 Antecedentes de la Prensa Escrita.....	108
4.1.2 Reseña Histórica .....	114
4.1.3 Misión .....	120
4.1.4 Visión .....	120
4.2 Estructura Organizativa.....	121
4.2.1 Aspectos Legales de la Empresa Editorial Antorcha, C.A.....	123
4.2.2 Perspectivas de la Gestión de Costos.....	131
4.2.3 Análisis de la Planificación de Costos de Producción en la empresa Editorial Antorcha, C.A. ....	133
4.2.4 Estructura de Costos de Producción de la Empresa Editorial Antorcha, C.A. ....	138
4.2.4.1 Perspectiva de la Gestión de Costos de Producción en la Empresa Editorial Antorcha, C.A. ....	141
4.3 Presentación de los Costos de Producción en la Empresa Editorial Antorcha, C.A. ....	142
4.4 Análisis General Estratégico de la Empresa Editorial Antorcha, C.A.....	145
4.4.1 Análisis de la Matriz DOFA .....	148
4.4.2 Propuestas Estratégicas Resultantes del Análisis DOFA de la Gestión de Costos Realizado en la Empresa Editorial Antorcha C.A. ....	149
CONCLUSIONES .....	152
RECOMENDACIONES .....	153
BIBLIOGRAFIA .....	154
Hoja de Metadatos .....	158
se procedió a analizar los resultados de las entrevistas realizadas a la gerencia, y personal .....	160
administrativo de la empresa, de esta manera se derivó una propuesta.....	160
mediante estrategias que permitan mejorar el funcionamiento de la misma. ....	160

## LISTA DE GRAFICAS

Gráfica N° 1.....	48
Gráfica N° 2 Fases de la Planificación.....	77
Gráfica N° 3 Factores Interno y Externo.....	78
Grafica N° 4.....	86
Elementos de un Producto.....	86
Gráfica N° 5 Costos Primos y Costos de Conversión. ....	87
GRÁFICA N° 6. Estructura de Costos de Editorial Antorcha, C.A.....	139
GRÁFICA N° 7.....	144
GRÁFICA N° 8 Lista plana de factores DOFA clasificados por función sustantiva .....	146
GRÁFICA N° 9 LA Matriz DOFA .....	147
GRÁFICA N° 10. Análisis de la Matriz DOFA.....	148



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA

ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN DE COSTOS APLICADOS EN LA  
PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA EDITORIAL ANTORCHA, COMPAÑÍA  
ANÓNIMA, EL TIGRE, ESTADO ANZOÁTEGUI

**Autores:** Giral G, Yris E., Jiménez S, Euny M., Navarro C, José J.

## **RESUMEN**

El objetivo fundamental de la planificación del costo de producción, consiste en la determinación previa de los gastos indispensables para obtener un volumen dado de producción y entrega de cada tipo y de toda la producción de la empresa, con la calidad establecida. Asimismo, la magnitud del costo planificado se utiliza en la confección de los planes de las empresas, expresando la eficiencia de su actividad económico-productiva. La valoración de la eficiencia económica obtenida en cada una de las áreas de la empresa (talleres, establecimientos, brigadas). Los análisis de eficiencia a tomar en cuenta al formar los precios de cualquier tipo de producción. El costo planificado se determina en la empresa mediante los cálculos técnico-económicos de la magnitud de los gastos para la fabricación de toda la producción y de cada tipo de artículo que compone el surtido de la misma. En la medición de la efectividad del plan y en su ejecución, se emplean los indicadores del costo por unidad de producción en las producciones comparables y costos por peso de producción bruta y mercantil, para el nivel de actividad total de la empresa. En este sentido, el objetivo de la presente investigación fue desarrollar un análisis de la planificación de costos aplicados en la producción de la empresa Editorial Antorcha C.A., a través de una investigación de campo con nivel descriptivo, aplicándose métodos de observación a los procesos productivos de la empresa y entrevista no estructurada a la gerencia y personal administrativo que allí laboran lo que permitió reflejar todas las debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas que posee la empresa. Con toda la información recolectada se procedió a analizar los resultados de las entrevistas realizadas a la gerencia, y personal administrativo de la empresa, de esta manera se derivó una propuesta mediante estrategias que permitan mejorar el funcionamiento de la misma.

**Palabras Claves:** Planificación de Costos de Producción.

## DEDICATORIA

Durante mi estadía en la Universidad de Oriente, una estación de lucha constante, de gratas vivencias, de momentos de éxitos y también de angustias y desesperanzas, para poder cumplir mis objetivos, y así poder alcanzar uno de mis más grandes anhelos; culminar mi carrera universitaria.

Los deseos de superarme y lograr mi meta fueron tan grandes que logre vencer todos mis obstáculos y es por esta razón que hoy dedico este triunfo a quienes en todo momento me llenaron de amor y apoyo, y por sobre todas las cosas estuvieron a mi lado brindándome su amistad incondicional.

En primer lugar a **Mi Dios Todo Poderoso**, por iluminarme el camino a seguir y porque siempre está conmigo en los buenos y malos momentos.

A **Angélica Caraballo, Eliécer Salazar, Raúmel Salazar, Georgina Vivenes**, lamentablemente ya no están conmigo para compartir este momento tan importante en mi vida; pero ustedes siempre tendrán un espacio en mi corazón, y se mantendrán vivos en mis recuerdos.

A mis padres, **José Navarro y Carmen Caraballo**. Pilares fundamentales en mi vida, digno ejemplo de trabajo dedicación y constancia, seres que me han brindado todo el apoyo necesario para alcanzar mis metas y sueños y han estado allí cada día de mi vida compartiendo los buenos y malos ratos desde el día que nací. Los quiero mucho y hoy les doy las gracias por todo lo que han hecho por mí.

A mi hermana **Edith Bello** por tus comentarios, sugerencias, opiniones, atenciones, y por que haz sido más que una hermana una mamá para mí, con la cual he compartido tantos momentos bellos. Se que puedo seguir contando contigo por el resto de mi vida.



A mis sobrinos **Karlo Rondón, Eliécer Hernández y Christopher Rondón**, por acompañarme desde su nacimiento, regalándome siempre esas sonrisas inolvidables y espero que este triunfo le sirva de ejemplo y motivación en sus vidas como estudiantes y logren alcanzar sus metas.

Por último dedico esta meta hoy cumplida muy especialmente a mi persona, pues fue mi proyecto fijado, con el que siempre había soñado y lo logre, por esta razón me siento satisfecho conmigo mismo porque se que lo hice muy bien.

*José Navarro.*

## DEDICATORIA

A mi **Dios Todo Poderoso** ¡OH! Señor, con infinita humildad dedico a ti este triunfo. Por todas las fuerzas que me has dado para seguir adelante, proporcionarme la sabiduría y abrirme el camino para alcanzar los objetivos planteados y lograr esta meta tan anhelada. Por superar todos los obstáculos que se presentaron en el trayecto de mi caminar, por brindarme la oportunidad de escoger el mejor de los caminos y muy especialmente por la familia que has puesto en mi vida.

Amen.

A esos dos seres tan especiales que me dieron su vida, amor y apoyo incondicional **Pedro Giral e Yris Guarache** mis padres, por concederme la dicha de vivir y por orientarme hacia el logro de la riqueza más preciada; como lo es la educación, formada como bases sólidas, por todo el esfuerzo y empeño que han puesto por verme convertida en una mujer de bien, por darme ánimo cuando el cansancio hacia mellas en mí. Mil gracias a ustedes por haberme inculcado valores de honradez y honestidad, y haber sembrado en mí todas las fuerzas necesarias para culminar felizmente esta meta que me forje. Los amo con todo el corazón. Por ustedes y para ustedes mi triunfo.

¡Gracias por Existir!

A mis hermanos **Desireé, Nathaly y Pedro Luis**, este triunfo también es de ustedes, espero los estimule a lograr sus metas, objetivos, y sus sueños de ser profesionales se les haga realidad.

Gracias por Formar Parte de mi Vida.

A mis **Tíos y todos mis Primos**, quienes siempre me han demostrado su amor y comprensión y, pero sobre todas las cosas siempre confiaron en mí y de una u otra manera me ayudaron a lograr y hacer realidad este sueño.

Los Quiero.

A mis amigas **Dorelys Astudillo y Euny Jiménez**, por brindarme una amistad incondicional, estar siempre presentes allí, donde y cuando las he necesitado. Gracias por no abandonarme y ayudarme a salir adelante cuando sucumbía en la desesperación y tristeza. Gracias por demostrarme que puedo confiar plenamente en ustedes. A ustedes que son mis grandes amigas les dedico este triunfo que es el primero de tantos que han de venir.

¡Las Quiero Mucho!

A ti **Ugo Alexander Codastefano Ruíz (f)**, mi entrañable e inolvidable Ugo, por haber formado parte de mi vida, le doy gracias a Dios por haberte puesto en mi camino, ¡no sabes cuanta falta me haces! gracias por enseñarme cosas increíbles, por ser tan único y especial; hacerme reír y crecer como persona. Desafortunadamente no estas físicamente aquí conmigo para acompañarme a disfrutar este triunfo y no sabes cuanto lo lamento. ¡Te extraño muchísimo!, pero se que desde el cielo y al lado del señor me estas acompañando, aupando y llenando de bendiciones. A ti mi loco favorito te dedico este importante logro.

Te Adoro...

*Pris Giral Guarache.*

## DEDICATORIA

A **Dios y San Miguel Arcángel**, por ser mis guías espirituales, que a lo largo de este camino siempre me dieron la paz y la sabiduría para culminar una etapa de mi vida; espero estén presentes siempre para lo que falta.

A mis mamás **Xiomara y Berkelys** que estuvieron siempre presentes en todos los momentos que pase para culminar esta etapa de mi vida gracias por estar siempre para mi. Recuerden que las tres somos una.

**Las Adoro.**

A **Anderson Briceño** mi papito lindo por fortalecer a mi familia y en especial a mi persona, por guiarme y darme su cariño; quiero que sepas que siempre puedes contar conmigo.

**Te quiero mucho.**

A mis tíos y tías, en especial a mis tías **Marina y Mercedes** por acogerme como una hija y quererme, darme su cariño, apoyándome y dándome buenos consejos. Gracias tías.

**Las quiero mucho.**

A mis tíos **José y Jesús** que han sido un pilar fundamental en mi vida. Gracias por estar.

**Los quiero mucho.**

A mis hermanos **Juan y Andrea** para que se guíen por mi logro, a través del tiempo tengan los suyos y yo me sienta orgullosa de ustedes.

A mis amores **Adriana, Anderson y Nicolai**, que llegaron en el momento indicado a mi vida, llenándola de amor y dándole la fuerza para continuar. Así

como un mis niños Enyolsilmar, Wilson, espero que esto le sirva de ejemplo a todos.

**Los Adoro.**

A dos amigas súper especiales: **Iris Giral y Dorelys**, por haberlas conocidas y por nacer está hermosa amistad que a lo largo de esta tarea se fortaleció logrando así ser ustedes parte de mi corazón.

**Las quiero mucho.**

*Euny Jiménez Somoza.*

## **AGRADECIMIENTO**

Con el logro de este sueño, quiero agradecer a todos mis seres queridos y amigos, quienes en todo momento me acompañaron a caminar por este sendero tan arduo, pero a la vez muy grato.

Primordialmente quiero agradecerle a Dios, mi señor, mi guía, mi provisor. Sólo tu señor sabes cuan importante eres en mi vida. Esta alegría si pudiera hacerla material te la entregaría. Se que de tu mano ¡Señor! Podré alcanzar nuevas metas propuestas.

Mis Padres José Navarro y Carmen Caraballo, mis hermanos Edith Cabello, Eglee Bello y Jesús Navarro, por darme la estabilidad emocional, económica, sentimental para poder llegar a culminar exitosamente mis estudios, de no haber sido por ustedes no lo habría podido hacer realidad.

Madre, serás siempre mi inspiración, para alcanzar mis metas, ¡gracias madre! por enseñarme que todo se puede alcanzar siempre y cuando te lo propongas. Y que todo esfuerzo al final es recompensado. Te Amo.

A mis primos, Normys Salazar, Génesis Aguiar, Oscar Romero, Gustavo Giorgrtti, María Giorgrtti; mis tías Mirna Salazar, Norma Navarro, Arminda Navarro; Mi Cuñado Luis Vivenes Y los señores Carlos Bello y Carmen Marcano, por sus detalles y consejos que hicieron fuertes mis debilidades logrando fortalecerlas.

A todos mis amigos, Olimar Aguilera, Juan Aguilera, Isa Zabaleta, Herson Rojas, Katihusca Rojas, Jazmín Salazar, Arturo Vargas, Alexis, Jonathan Salazar,

Rosa Sifonte, Dorelys Astudillo, Salyu, Elizabeth Vivenes, Silmarinis Jiménez, Meme, Luis Gil, Aurismar, Rosmerys, Laurys Vásquez

A mis Abuelos por su más sincero apoyo y por estar pendiente de cada uno de mis pasos tanto personal como profesional.

A Yaneira Franco y Rafael Mundaray, personas que fueron apoyo durante el duro pero agradable período académico, por ser mis amigos y formar parte de mi vida. Los Valoro.

Mi más sincero agradecimiento a mi asesor académico, profesor Rafael Arenas, por su importante aporte y participación activa en el desarrollo de esta investigación.

Debo agradecer de manera especial y sincera al profesor Leonardo España, que si bien formalmente no fue mi asesor, fue quien encaminó esta investigación. Gracias por su apoyo, paciencia, disponibilidad, y capacidad para guiar nuestras ideas. Gracias por su aporte invaluable.

A la Editorial Antorcha, por abrimos sus puertas permitiendo que esta investigación culminara en feliz termino. Muchas gracias por toda la colaboración prestada.

A mi equipo de investigación Yris Giral y Euni Jiménez, pilares fundamentales en el desarrollo de la investigación, gracias amigas por que juntos logramos subir el último escalón y lograr este triunfo.

A todos aquellos que han quedado en los recintos más escondidos de mi memoria pero que fueron partícipes en el logro de esta meta.

*José Navarro.*

## **AGRADECIMIENTO**

Hoy he alcanzado una de mis más anheladas metas, ¡Qué difícil y duro ha sido!, por eso quiero agradecer a todas aquellas personas que sin su colaboración no habría podido realizar este trabajo.

A **Dios Todo Poderoso**, mi eterno agradecimiento por mantenerme en el buen camino a través de todos estos años, por darme la salud suficiente y estar presente en los momentos más difíciles ofreciéndome la fe, la paz, la tranquilidad y la confianza para continuar adelante, sin la ayuda de éste ser supremo no se podrían alcanzar nuestros sueños.

A mis padres **Pedro Giral e Yris Guarache de Giral**, por ser motivo de inspiración y el más grande ejemplo de superación, por su confianza y amor, por ser los precursores para alcanzar mis metas, les estaré eternamente agradecida.

A la **Universidad de Oriente**, la casa de estudio más alta, por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de entrar a sus aulas de clases y recibir de muchos profesores que allí laboran los conocimientos académicos suficientes que hoy me hacen una profesional integral de la República Bolivariana de Venezuela.

A todos los profesores, de la escuela de administración quienes dieron todo de sí, aportando sus conocimientos y tiempo para que los objetivos trazados por mí se logaran. Quiero muy especialmente quiero darle las gracias a los siguientes profesores. **Gina Ortiz, Carlos Jiménez, Paulimar Tachinamo, Emilio Tineo y Ana Colón,**

Un especial agradecimiento a mi amigo y asesor **Rafael Arenas**, un millón de gracias por brindarme su apoyo, confianza cada vez que lo ameritaba. Usted



supo escucharme y tenderme la mano en momentos muy duros y difíciles, eso jamás lo podré olvidar y le estaré agradecida toda la vida.

A mi querido amigo profesor **Leonardo España**, quien dedico parte de su tiempo libre para prestarme su ayuda incondicional y desinteresada en la realización de este trabajo de investigación. De no haber sido por usted no habríamos podido lograr encaminar la investigación y darle un feliz término. Este logro es parte de Usted. ¡Muchísimas gracias!

Al Profesor Danny Delgado por aparecer en el momento preciso y colaborarnos de manera activa.

A mis Compañeros de tesis **José Navarro y Euny Jiménez**, a ustedes tengo mucho que agradecerles, por no abandonarme y permitir que formara parte de su equipo. Sin su apoyo no habría podido lograr este triunfo, por esta razón les estaré eternamente agradecida. ¡Mil gracias amigos!

A la **Empresa Editorial Antorcha, C.A.**, por abrirnos las puertas, pero especialmente a Berkelys Prince por su enorme colaboración, por permitir que formara parte de la empresa y mostrar siempre amabilidad y ayuda. Gracias por su colaboración.

A mis amigos especiales que me han demostrado que puedo contar con ellos en todo momento, a pesar de la distancia y el tiempo y que han contribuido de manera directa e indirecta en logro de esta meta, **Daniela Noriega, Isbeida Tomas, Pablo Figueroa, Maribel Benítez, Andrea Figueroa, Misleida Chacin, Evelyn Ugas y Hamlet Bruzual, y Luis Alfredo Salazar Parra (Bombillo).**

A la familia **Jiménez, Somoza y Briceño** por permitirme entrar a sus casas y considerarme parte de su familia.

*Pris Giral Guarache.*

## AGRADECIMIENTO

A través de este proyecto de investigación quiero agradecerle en primer lugar a **Dios Y San Miguel Arcángel**, por ser mi mayor fortaleza en todo momento.

A mi **madre** por estar a mi lado siempre y apoyarme en cada una de las decisiones de mi vida. A mi padre por haberme dado la vida.

A mi hermana **Berkelys Prince** por su ayuda cada vez que lo necesite, significando ella para mí una segunda madre así como a su esposo **Anderson Briceño**, quien además de ser modelo de ejemplo me brinda siempre su apoyo incondicional.

A mis abuelas **Nicasia, Rosa y Sara**, por enseñarme a ser una mujer luchadora, asumiendo con valentía y dignidad los retos de la vida.

A tía **marina** por ser ella ese pilar fundamental en la familia Jiménez y en mi persona, esa guía quien me ayudó a recorrer el camino.

A mi tío el **Pimpollito** por ser incondicional ayuda y por estar allí en los momentos difíciles.

A mi tío **Cheo** le agradeceré siempre el haber asumido ese rol de padre y tratarme siempre como una más de sus hijas, dándome sus sabios consejos.

A mis tías **Mercedes, María Elba, Yolanda y Luisa** por ser ellos más que mis tías mis buenas amigas, quienes siempre han apoyado y guiado en la toma de decisiones.

A mi prima hermana **Anienelys**, porque este camino lo recorrimos juntas, siempre de la mano una con la otra apoyándonos mutuamente.

A mis primos: **Anselmo, Andreina, Jesús Manuel, Silmarinys, Javier y Zojairys**; por estar a mi lado en las buenas y en las malas.

A mis Amigos **Pino, María Antonieta, Angélica, Héctor, Luis Carlos, Fernando** por acompañarme en las grandes rumbas.

A **José Navarro** te agradezco por todo el tiempo que compartimos juntos y sobre todo por ser un buen amigo y tenerme mucha paciencia.

En Especial a ti amigo porque apareciste en mi vida en el momento indicado llenándola de muchas alegrías, aunque no estés presente todos los días se que siempre puedo contar contigo. Te quiero mucho.

A mi amigo **Eleazar** mil gracias, haz sido una persona incondicional en mi vida, has estado en los malos y buenos momentos.

A mis **Prof. Leonardo España y Danny Delgado**. GRACIAS, porque ustedes fueron de gran ayuda en nuestro trabajo de investigación, nos guiaron por el camino adecuado; y así nos brindaron su amistad. Ustedes nos enseñaron a ser constante, perseverante, que todo con dedicación y esfuerzo se puede lograr.

A mi amigo y asesor el **Prof. Rafael Arenas** por estar allí guiándonos y fortaleciéndose esta investigación. Muchas gracias.

A **Graciela** por brindarme su confianza y hogar.

A la familia **Vizcaíno** por estar allí apoyándonos y brindándonos su cariño, respecto. Mil gracias, los quiero mucho

“La batalla de la vida no la gana el más fuerte, sino el que le pide a dios la fuerza y el valor para vencerla cada día con amor y humildad.”

*Euny Jiménez*

## INTRODUCCIÓN

Todo negocio, consiste básicamente en satisfacer necesidades y deseos del cliente ofreciéndole un producto o servicio por un precio competitivo que involucre los costos de producción. La venta que se obtiene, se utiliza para cubrir el costo y para obtener una utilidad. Las organizaciones y los gerentes siempre están interesados y preocupados por el control de los costos, es parte fundamental de su trabajo su conocimiento es indispensable para la toma de decisiones en cuanto a la asignación de precios a los productos y servicios.

Los sistemas de contabilidad de costos son una importante fuente de información; Por esta razón, los gerentes entienden las fuerzas y debilidades de su empresa y participan en la evaluación y evolución de la medición de producción y sistemas de administración. A diferencia de los sistemas de contabilidad que ayudan en la preparación de reportes financieros periódicamente, los sistemas y reportes de contabilidad de costos no están sujetos a reglas y estándares tales como los principios de contabilidad generalmente aceptados. Como resultado hay mucha variedad en los sistemas de contabilidad de costos de las diferentes compañías y algunas veces hasta en diferentes partes de una misma organización. Conocer los costos de la empresa es un elemento clave de la correcta gestión empresarial, para que el esfuerzo y la energía que se inviertan en la empresa de frutos esperados.

Por otra parte, existen muchas variables internas que inciden en el desarrollo o desenvolvimiento normal de una empresa. En nuestro país, estas variables se profundizan por sus características de mono-productor muchos son los productos o insumos que deben obtenerse de otras partes del mundo, los administradores y gerentes de una empresa deben clasificar, determinar y prever estas incidencias a la hora de la toma de decisiones.

La empresa Editorial Antorcha, C.A no escapa de esta realidad, la planificación de sus costos posibilita prever los gastos indispensables para obtener un determinado volumen de producción con la calidad deseada. Recordar que no existen decisiones empresariales que de alguna forma no influyan en sus costos es una premisa que se debe considerar en cualquier empresa.

Para Editorial Antorcha, C.A, es importante que cualquier decisión a tomar contenga la suficiente calidad y claridad para garantizar su efectivo desarrollo y ejecución.

En este orden de ideas la empresa pretende confeccionar un plan que exprese su actividad económica productiva y permita visualizar efectivamente su planificación de costos de producción, para con ello desarrollar y ejecutar el mejor método que minimice los costos y gastos no necesarios o redundantes para con ello maximizar la producción y obtener un mejor rendimiento en su proceso productivo.

De igual forma se debe determinar y considerar las variables exógenas que puedan afectar su estructura de costos para prever con anticipación posibles alternativas a implementar para no verse afectados significativamente en sus costos.

# CAPITULO I

## *1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN*

### **1.1 El Problema de la Investigación**

Toda investigación inicia por el cómo o el por qué de algo y todo trabajo de investigación se sustenta en teoría. Es común decir que no hay investigación sin un “problema” y que un problema bien planteado es mejor que cualquier solución gratuita. En términos generales, problema es un asunto que requiere solución. De este modo una vez que se ha concebido la idea de investigación y el científico, estudiante o experto ha profundizado el tema en cuestión se encuentra en condición de plantear el problema de investigación.

Toda investigación está orientada a descubrir algo desconocido, encaminada a la solución de problemas; lo cual se conoce como problema de investigación. Según Fideas Arias (2006:39), un problema de investigación “es una pregunta o interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce, y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”.

Cuando el investigador se siente identificado con un problema que posteriormente será objeto de estudio, es necesario evaluar con anterioridad, un conjunto de aspectos que pueden incidir en su selección. Los mismos están relacionados con: la preferencia, motivación e interés personal que se puede tener frente al problema; su importancia y significación, la facilidad que desde el punto de vista teórico y práctico, se tiene para manejarlo y desplegarlo, y el tiempo que se dispone para desarrollarlo. Al respecto, Balestrini (2002:59), plantea que la forma más directa para determinar un problema de investigación es:

A través de preguntas, lo suficientemente precisas. Existen distintas maneras para formular un problema de investigación. Esta formulación dependerá de los propósitos generales de la investigación y de la complejidad de la misma. Sin embargo, se tiene que enfatizar que cualquier planteamiento o formulación del problema de investigación, deberá estar sustentado por un: pre-diagnóstico de la situación, la delimitación de preguntas de investigación lo suficientemente precisas y concretas, la incorporación de fundamentos teóricos coherentes, apoyo teórico por datos de estudios realizados en otras investigaciones, o por estudios efectuados por el propio autor del proyecto.

Tanto Arias (2006) como Balestrini (2002) tratan de explicar la importancia que se tiene al abordar un problema, el cual es el punto de partida para desarrollar un trabajo de investigación. Si no se tiene claro el problema a investigar no se podrán formular las preguntas pertinentes y darle la solución al mismo. Estos autores ponen relevancia en que se debe estudiar el problema, analizarlo para así tener un conjunto de conocimientos que ayudara a descubrir la esencia de un problema de investigación y de esta manera se puedan formular las interrogantes de forma objetiva y precisas para su posterior solución.

De acuerdo a ello, el presente capítulo se encuentra estructurado en dos partes, una primera parte donde se muestra el planteamiento del problema, objetivos, justificación y una segunda donde se desarrolla la metodología, que Según Carlos Méndez (1998:123), ésta “tiene que ver con la plantación de la manera como se va a proceder en la realización de la investigación. Aquí se debe responder el nivel de profundidad que se quiere llegar con el objetivo propuesto, al método y a las técnicas que han de utilizarse en la recolección de la información.” En tal sentido, se describe la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación.



## **1.2 Planteamiento del Problema**

Las organizaciones son estructuras integradas por personas que buscan desarrollar metas comunes pueden ser constituidas con un fin político, social, religioso o económico.

En este sentido se puede precisar sus orígenes desde de la época de la prehistoria cuando los hombres se reunían en las tribus para cumplir con funciones de caza y pesca.

En el campo económico las organizaciones han tenido ciertas etapas con auge significativo como la época posterior a la segunda guerra mundial en donde se afrontaron desafíos importantes para convertir la economía de paz y reconstrucción de las ciudades y países en conflicto, la captación y capacitación de mano de obra y la vigorosa expansión económica ganó un notable crecimiento en las estructuras de la organizaciones.

Dado la gran demanda de materia prima y productos procesados necesarios para el buen desarrollo de esas ciudades muchas empresas crearon y mejoraron su estructura organizacional como lo hizo la Ford Motor al innovar un cambio en la estructura de operaciones en su planta de fabricación la cual conllevó a un incremento de la producción al reducir los pasos redundantes en su proceso de producción.

Por lo anterior expresado, se genera una corriente que busca estudiar y definir las estructuras organizacionales es por ello que encontramos especialistas como Barnand (Hall,1983:30) quien la define como: "un sistema de autoridades o fuerzas conscientemente coordinadas por dos o más personas.", con lo cual pretendía inferir que las organizaciones se desarrollan por un sistema de actividades que asigna derechos, obligaciones o funciones coordinadas entre varias personas con el fin de maximizar la eficiencia de los planes y objetivos

maximizando los recursos que provienen de la productividad de la empresa y minimizando sus costos.

También puede verse las organizaciones como el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (Materiales humanos y financieros) mediante normas y basados en los datos obtenidos de su desarrollo. Es por esto, que las empresas se consideran como las estructuras organizacionales por excelencia sobre las cuales versan la más variada cantidad de estudios.

Existen variables externas que inciden en el buen desenvolvimiento de las empresas, estas variables pueden venir dadas desde la posibilidad o no adquirir materia prima o productos esenciales para la fabricación del producto como variables tanto impositivas o regulativas por entes gubernamentales de incidencia significativamente en los costos del bien producido.

La tarea de los directores, gerentes o administradores se hace cada vez más apremiante e importante ya que son ellos las cabezas visibles de una estructura organizacional y sobre quienes recae la responsabilidad de la toma de decisiones aceptadas. En este sentido ellos deben contar con herramientas que le permitan no solo una realidad interna de su empresa sino de prever posibles cambios que puedan afectar a futuro el buen desenvolvimiento de la empresa.

Los posibles cambios en tecnologías o tendencia de los consumidores de los productos que se producen en la empresa, conllevan, que muchos administradores consideran como indispensable e importante la planificación como una herramienta que les permite considerar y funcionar tanto las variables internas y externas de la organización dándole tiempo para la toma de sus decisiones.

Existen diferentes enfoques de la planificación dados que algunos autores como Stoner James (1996:11) lo ve como " el proceso de establecer metas y

elegir medios para alcanzar dichas metas." O el de Idalberto Chiavenato (2003:7) quien lo considera que " es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por los dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización sólo existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse.
- Están dispuestas a actuar conjuntamente, y
- Desean obtener un objetivo común."

Cualquiera de estos enfoques, como se aprecia en los conceptos anteriormente expuestos, precisan a la planificación como el acto o, medio que tienen los ejecutivos para estudiar anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustenta ese acto de planificar no de forma de suposiciones, si no que por el contrario se basa mayoritariamente en algún, método, plan o lógica. Que los mismos son considerados no en una forma rígida dado que la planificación es vista como un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente entorno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

Con la planificación los administradores, gerentes o directores de una organización cumplen los dos propósitos imponente, el de protector cuando se busca minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada y el propósito afirmativo que busca elevar el nivel de éxito organizacional.

Dentro de las estructura organizacionales existen diversas áreas a las cuales se le debe someter a un proceso de planificación uno de estas áreas es la estructura de los costos, prioridad angular, dado que le permite a los administradores determinar los diferentes gastos indispensables que intervienen en la fabricación de sus productos y prestación de sus servicios para con ello no sólo prever los precios de venta sino también considerar cambios que le permiten maximizar sus recursos. Por lo general los contadores definen el costo como los recursos sacrificados o perdidos para alcanzar un objetivo específico.

Para un administrador, gerente o director se hace imprescindible determinar y clasificar los diferentes gastos que intervienen en su proceso productivo, sin embargo debemos resaltar que cada organización posee una estructura de costo diferente no importando si fabrica o produce un producto en una zona determinada esta estructura de costo puede estar donde se produzca el mismo bien o servicio, es por ello que cada organización debe profundizar en el estudio de esos factores que intervienen en su producción para así poder valorar la efectividad económica del bien producido. Es decir, si los administradores no cuentan con precisión de los verdaderos costos de producción puede generar pérdidas continuas en la implantación de un precio de venta.

Existen varias formas o métodos para determinar los costos de producción los cuales van desde la implementación de los indicadores de costos por unidad de producción a los costos por precio de producción bruta o mercantil. Es decir, donde los gastos que inciden en la fabricación del bien hasta los gastos que en forma indirecta se realizan para determinar el nivel de actividad total de la empresa. Se puede hacer énfasis en minimizar los costos unitarios pero si no se controlan los gastos indirectos no se obtendrán un mejor costo de venta.

Por otra parte, se puede ver los costos como un resumen acumulado de varios costos para adquirir o producir un producto. Ellos pueden ser vistos como variables o fijos y pueden venir expresados en volúmenes, servicios, horas, millas, o cualquier actividad concebible que pueda ser medida, esta variedad de factores inciden en la planificación de los mejores métodos para planificar el costo de producción.

Es preciso tener en cuenta que el costo de producción es uno de los indicadores más importantes a considerar en las instituciones para ejecutarla y realizarla. Por lo tanto, mientras más eficiente sea la labor de éstas, menos recursos se invertirán en su producción y, por consiguiente, menor será la cuantía de los gastos. El costo de producción debe erigirse en un medidor fiel del

aprovechamiento de los recursos materiales, laborales y financieros en el proceso de producción, porque, además, conjuntamente con los indicadores del volumen de realización, determina el nivel de ganancia que obtiene la organización.

El costo constituye, además, la base para la formación de los precios de los productos elaborados. Por ello es tan importante la obtención del máximo de producción, con el mínimo indispensable de gastos, para garantizar así el gradual incremento de las ganancias o utilidades. Mediante la planificación del costo de producción, se logra trazar las magnitudes óptimas de gastos para acometer la producción, mediante los resultados operativos de la empresa, los factores técnico-económicos y los indicadores establecidos.

La planificación de costos sirve como instrumento de control a la dirección de las instituciones, debido a que le permite conocer, sistemáticamente y de manera ágil, cualquier desviación que ocurra en la ejecución real de la producción con respecto al plan trazado, en cada una de las áreas y en la entidad en su conjunto.

Todas estas variables intervinientes en la planificación de una estructura de costos fueron consideradas en el desarrollo de la investigación en la empresa Editorial Antorcha C.A., en la cual verificamos y clasificamos los factores intervinientes en su estructura de costos observando los métodos más adecuados para poder planificar y ejecutar un sistema de costos de producción. Para ello se consideraron las características particulares partiendo del hecho de la complejidad del producto que labora como lo es un medio de comunicación de prensa escrita; que posee tanto materia prima, mano de obra directa, mano de obra indirecta, costos indirectos de fabricación, costos de servicios por información y como cada uno de ellos afecta el producto final. También se puede visualizar el impacto de los cambios tecnológicos, el impacto de medidas gubernamentales como el control de divisas como variables exógenas que afectan el producto a producir y

que influye en los administradores, gerentes o directores a la toma de mejores decisiones.

De acuerdo con lo anterior se formuló la siguiente interrogante ¿Qué clase de planificación efectúa la empresa Editorial Antorcha C.A para determinar el sistema de costos de producción?

Basado en lo anterior mencionando surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los soportes teóricos y legales que sustenta la estructura de la planificación de los costos en la empresa Editorial Antorcha C.A?
- ¿Cuál es la importancia de la planificación de los costos en empresa Editorial Antorcha C.A?
- ¿Cómo están estructurados los costos en la empresa Editorial Antorcha C.A.?
- ¿Como es el proceso de planificación de costos en la empresa Editorial Antorcha C.A?
- ¿Cuáles son las técnicas de valoración de los costos de producción que aplica la empresa Editorial Antorcha C.A?

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

Objetivo es sinónimo de meta, es decir, aquello que aspiramos lograr. En este sentido, nos referimos a meta en términos de conocimiento, es decir, los conocimientos que como investigadores nos proponemos obtener.

La Gran Enciclopedia Larousse, define la palabra objetivo, como: Dícese de lo referente a un objeto de conocimiento considerado en si mismo, con independencia del sujeto cognoscente... Fin, propósito... Objetivo significa literalmente “lo que tiene relación con el objeto, y se opone a lo subjetivo”.

Según Arias (2006:43), “Objetivo de investigación es un enunciado que expresa lo que se desea indagar y conocer para responder a un problema planteado”

Podemos establecer entonces, que los objetivos ubican las líneas de acción a alcanzar en el despliegue o desarrollo de la investigación planteada; al precisar lo que se ha de estudiar en el marco del problema objeto de estudio. Sitúan el problema planteado dentro de determinados límites.

Estos indican los conceptos yacientes de estudio, precisan las variables o dimensiones las cuales serán medidas, señalan los resultados que se esperan, definen los límites o alcance de la investigación, deben ser posibles de lograr, y por último, junto al problema de investigación, los objetivos responden a la pregunta ¿qué se pretende con la investigación?, y no al ¿para qué?.

Los objetivos de la investigación pueden ser generales o específicos. Un objetivo general expresa el fin exacto o preciso de la investigación en correspondencia directa con la formulación del problema. Éste se puede descomponer, por lo menos en dos objetivos específicos.

Los objetivos específicos, si bien es cierto, que están relacionados con el objetivo general o los objetivos generales, se definen en términos más operacionales. Estos cumplen la función de vincular el nivel de abstracción presente en los objetivos generales, con la finalidad inmediata a estudiar. En este tipo de objetivos, se deben presentar que componentes o elementos se consideran alcanzar en la investigación con su deslinde. Se trata aquí de desarticular a través de una acción de conocimiento, los elementos o extensiones del problema, presentes en el o los objetivos generales, y al mismo tiempo, limitar y precisar lo que deseamos estudiar.

### 1.3.1 Objetivo General

- Analizar la planificación de costos aplicados en la producción de la empresa Editorial Antorcha C.A.

### 1.3.1 Objetivos Específicos

- Señalar la importancia de la planificación de los costos en la empresa Editorial Antorcha C.A.
- Determinar el método de planificación de costos de la empresa Editorial Antorcha C.A.
- Examinar la frecuencia de los elementos de la planificación de los costos en la empresa Editorial Antorcha C.A.
- Describir las bases teóricas legales que sustentan la estructura de la planificación de los costos de la empresa Editorial Antorcha C.A.
- Revisar los costos incurridos en la empresa Editorial Antorcha C.A. referente a:
  - Materia Prima.
  - Mano de obra directa.
  - Costos indirectos de fabricación.
- Determinar las técnicas de la planificación de costos en la empresa Editorial Antorcha C.A.
- Proponer las recomendaciones necesarias para llevar una buena planificación de costos en la empresa Editorial Antorcha C.A.



#### **1.4 Justificación.**

En ésta sección se hace necesario argumentar: ¿Cuáles son los motivos y las razones que justifican el despliegue de la investigación? ¿Por qué es importante investigar la situación considerada problema? ¿Si la investigación planteada sirve como vehículo para incrementar el entendimiento en relación a una situación determinada? ¿La investigación ayuda a solucionar un problema práctico?, entre otras.

Es indudable que se pueden argumentar un conjunto de razones en relación a la importancia y justificación de la investigación. Cada problema tiene su propia especificidad y contexto que lo delimita e incide en su comportamiento. Sin embargo, el conjunto de posibles razones a desarrollar, se encuentran unidas a la capacidad que se tenga para vincular y relacionar el problema con las múltiples dimensiones de análisis, derivadas de la disciplina donde éste se ubica; el interés científico e intelectual acerca de la problemática o situación concreta; las posibles soluciones que se puedan alcanzar a través del despliegue de la investigación; la resolución de problemas desde el punto de vista práctico; el interés, la motivación y preferencia personal relativo al problema para justificar la investigación, entre otros. En consecuencia es posible considerar para el tratamiento de la importancia y justificación las siguientes opciones:

- Aporte del estudio al enriquecimiento de la disciplina científica en el cual se ubica el estudio.
- Aportes a la solución de problemas prácticos.
- Importancia de la investigación desde el punto de vista de políticas, programas y proyectos: económicos, administrativos, educacionales, sociales, entre otros.
- Importancia del estudio desde el punto de vista del cambio social.

- Interés personal del responsable de la investigación para profundizar en una determinada área de conocimiento.
- Necesidad de crear conocimiento, con el cual se justifiquen trabajos posteriores.

A nivel mundial las organizaciones han tenido que afrontar cambios, debido a la globalización de las economías, el desarrollo tecnológico y el intercambio comercial, lo cual ha permitido verse en una constante lucha con sus competidores. Por esta razón se demostró que una buena planificación de costos, ayuda a la gerencia a tomar decisiones apropiadas para la fijación de precios, brindándole los costos anticipados de fabricación y el precio del servicio prestado.

Es así que el análisis de la planificación de costos de producción en la empresa Editorial Antorcha C.A, se sustenta en la necesidad de obtener información contable, veraz y confiable en un momento determinado. Dicho planteamiento le brinda a la gerencia pautas que ayuda no sólo en la estimación de los costos de fabricación, si no también a vender un determinado volumen del producto para obtener una utilidad estimada.

Este tipo de investigación es el primero a realizarse en la Editorial Antorcha C.A, de manera que marca un antecedente a futuras investigaciones al poder contar con una herramienta que permita la toma de decisiones más racionales apoyada en la planificación y ejecución del sistema de costos.

En tal sentido la empresa Editorial Antorcha C.A nos ofreció las condiciones idóneas para llevar a la práctica nuestra investigación y así cumplir con el requisito primordial para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

## **1.5 Metodología de la Investigación.**

La metodología de la investigación es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. De allí pues, que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporarán en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de los datos.

En este sentido la metodología no es más que situar en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de investigación; su universo o población, su muestra, los instrumentos y técnicas de recolección de información, la medición; hasta la codificación, análisis y presentación de los datos. De esta manera, se proporcionará al lector una información detallada acerca de cómo se realizará la investigación.

Según Arias (2006:106), “La metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “como” se realizara el estudio para responder al problema planteado”.

Para la elaboración de la presente investigación se hizo necesario tomar en cuenta la naturaleza del fenómeno a estudiar, de tal manera de seleccionar con precisión los métodos y técnicas más adecuados lo que permitió alcanzar los objetivos propuestos; Por lo tanto se debe tomar en cuenta; el nivel de investigación, el diseño de investigación, la población y la muestra, las fuentes de información, las técnicas e instrumentos de recolección y, por último, la técnica para el análisis e interpretación de la investigación.

### **1.5.1 Diseño de Investigación.**

Según Arias (2006:26-27-31) el diseño de investigación se define como la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. Así mismo, indica que éstos son los siguientes:

- La investigación documental: es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.
- La investigación de campo: es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

De acuerdo a lo anterior, esta investigación es documental y de campo. Documental debido a que para poder sostener el conjunto de teorías que sirven de base al estudio se recurrió a una revisión bibliográfica exhaustiva. De campo, por cuanto, se consultó a través de encuestas, entrevistas u otra forma de recabar información, a los involucrados en el proceso productivo de la empresa Editorial Antorcha, C.A., (Datos Primarios).

## **1.5.2 Nivel de la Investigación**

El tipo de estudio según el nivel de conocimiento científico (observación descripción y explicación) de esta investigación es descriptivo, al respecto Méndez (1998:126) indica:

“el estudio identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamiento concretos y descubre y comprueba la asociación de variables de investigación”

Para el logro de los objetivos propuestos en esta investigación, se previó la realización de un tipo de estudio de nivel descriptivo, tomando en cuenta que la preocupación primordial de este trabajo fue la descripción de algunas características fundamentales del fenómeno objeto de estudio. Asimismo, se pretende definir una serie de elementos relativos al mismo.

Analizando el planteamiento anterior, se observó que estuvo estrechamente relacionado a la situación objeto de estudio, por cuanto se estudio la planificación de costos aplicados en la producción de la empresa Editorial Antorcha, C.A., así como analizar el funcionamiento del mismo, con el fin de lograr una visión global de sus procesos y las oportunidades de mejorarlos.

## **1.5.3 Población y Muestra**

### **1.5.3.1 Población**

Desde el punto de vista estadístico, una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y par el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación.

Para esta estrategia, previo a la definición de la población, se requiere establecer las unidades de análisis sujetos u objetos de ser estudiados y medidos, por cuanto, necesariamente los elementos de la población no tienen que estar referidos única y exclusivamente a individuos (hombres, mujeres o niños), ejecutivos; pueden ser instituciones, animales, objetos físicos, entre otros; en función de la delimitación del problema y de los objetivos de la investigación. Estas unidades de análisis son parte constitutiva de la población, que se ha de delimitar y sobre al cual es posible generalizar los resultados.

“Estadísticamente hablando, por población se entiende un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes, como por ejemplo una población puede estar constituida por habitantes de Venezuela, por el total de vehículos de Caracas, por el número de nacimiento o defunciones de Maracay”.

Al respecto Arias (2006: 81) indica:

“Población objetivo, es conjunto finito o infinito de elemento con característica comunes para los cuales serán extensiva las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.”

La población de la investigación estuvo constituida por el personal involucrado directamente en el área administrativa y contable , el cual está integrada por un total de 8 personas; que laboran en la empresa Editorial Antorcha, C.A.

### 1.5.3.2 Muestra

Una vez que ha sido situado el universo de estudio y con ello el campo de la investigación; y se descarta la posibilidad, que la recogida de los datos se efectúe individualmente sobre todas las unidades que conforman la población; se requiere introducir algunas técnicas de muestreo, a objeto de definir la muestra dentro del estudio. Aspecto éste, que se representará en el proyecto de investigación.

La muestra estadística es una porción de la población, es decir, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es adquirida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población. El problema que se puede presentar, consiste en garantizar la selección de una muestra representativa de todo el universo donde se obtuvo, sujeto a estudio; sea lo más precisa y a la vez contenga todos los elementos en la misma proporción que existen en éste; de tal manera, para poder hacer posible generalizar los resultados obtenidos a partir muestra a todo el universo.

No podemos dejar a un lado y es importante recordar que la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Indiquemos que es un subconjunto de elementos perteneciente a ese conjunto definido de sus características al cual llamamos población. Además del carácter representativo de la muestra, ésta también debe ser aleatoria, referida esta característica, más al método o procedimiento de la elección de las unidades de la muestra al azar, que a la propia muestra en especial. Por cuanto, éste método garantiza de manera óptima que todas las unidades del universo, tendrán la misma posibilidad de ser seleccionadas, para construir la muestra del mismo.

Una muestra se dice que es extraída al azar cuando la manera de selección es tal, que cada elemento de la población tiene igual oportunidad de ser

seleccionado. Por otra parte, una muestra aleatoria es también llamada una muestra probabilística, puesto que cada elemento tiene una probabilidad conocida.

Arias (2006:84). Existen diferentes formas para seleccionar una muestra, entre las que se mencionan: muestreo simple “procedimiento en el cual todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados” Arias (2006:83), muestreo sistemático “se basa en la selección de un elemento en función de una constante K” Arias (2006:84), muestreo accidental “es un procedimiento que permite elegir arbitrariamente los elementos sin un juicio o criterio preestablecido” Arias (2006:85), y muestreo intencional “en este caso los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador” Arias (2006:85).

Considerando que la población objeto de estudio es finita no se hizo necesario utilizar una muestra para la obtención de la información.

#### 1.5.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de Información.

“La técnica es el procedimiento o forma utilizada por el investigador para obtener datos o información requerida”. Arias (2006, 67). Las técnicas son particulares y específicas de una disciplina, por lo que sirven de complemento al método científico, lo cual posee una aplicabilidad general.

En otras palabras podemos decir, que son el conjunto de técnicas que permiten cumplir con los requisitos establecidos en el paradigma científico, vinculados al carácter específico de las diferentes etapas de este proceso investigativo y especialmente referido al momento teórico y al momento



metodológico de la investigación. Estas técnicas son diversas según el objetivo a que se apliquen y no se excluyen entre sí. Todavía es preciso, por una parte, saber elegir la más adecuada y por otra utilizarla convenientemente.

De manera general, la búsqueda y observación de los hechos relevantes (datos) en las ciencias sociales y en todas las ciencias, que permitan construir los conceptos teóricos convenientemente operacionalizados, parten de diversos métodos de observación entre los cuales se ubican:

- Los que centran su atención en la observación y el análisis de las diversas fuentes documentales existentes, donde los hechos han dejado huella; y demandan la incorporación de una serie de técnicas y protocolos instrumentales muy específicos; (es un área básica, donde se ha de coincidir, independientemente del tipo de investigación que se realice y de la implicación que ésta tenga con una rama de conocimiento específica).
- Los que incorporan la observación, bien sea humana (observación directa, indirecta, participante, no participante, sistemática, estructurada, etc., o mecánica; con el uso de cámaras fotográficas o de videos, grabadores, entre otros. para el análisis de la conducta o cualquier hecho social.
- Aquellos que se dedican a la observación de la realidad, y exigen respuestas directas de los sujetos estudiados; donde se interroga a las personas en entrevistas orales o por escrito con el uso de encuestas, cuestionarios o medidas de actitudes. Estos dos últimos grupos de métodos, se ubican dentro de la clasificación de fuentes primarias, debido a que los datos son reunidos y utilizados por el investigador a partir de la observación directa de la realidad objeto de estudio.

De igual manera, citando al mismo autor, el instrumento de recolección de datos es un dispositivo o formato (en papel o digital) utilizado para obtener, registrar o almacenar la información.

En función de los objetivos propuestos para la presente investigación las técnicas e instrumentos de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información y los instrumentos como los medios que se emplean para recoger la misma.

Para obtener la información y como punto de partida de esta investigación se utilizaron las fuentes de investigación primaria y secundaria; la observación, la entrevista y la consulta bibliográfica. La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma metódica, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la empresa, en función de los objetivos de la investigación, En la realización de este trabajo utilizamos la observación no estructurada ya que la empleamos sin una guía prediseñada que nos especifique los resultados de los elementos observados. En lo que respecta a las entrevistas estas fueron del tipo no estructurada y estructurada; la primera, nos permitió recabar información acerca de los contenidos prácticos existentes en torno al tema tratado, a través del contacto directo con los involucrados en los procesos administrativos y contables objeto de investigación. La segunda, se realizó para obtener información de interés al momento de realizar el diagnóstico que permitirá identificar y analizar el sistema contable vigente en la empresa Editorial Antorcha, C.A., facilitando posteriormente la propuesta de estrategias.

#### 1.5.5 Técnicas de Procesamientos de la información

Según Arias (2006:111), las técnicas de procesamiento de la información se define como “las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: Clasificación, registro, tabulación y codificación si fuera necesario”. Por lo tanto, en esta investigación se realizará un análisis descriptivo, donde los resultados se expresan a través de gráficos, cuadros y tablas.

### 1.5.6 Análisis e Interpretación de la Información

Esta etapa, de carácter técnico, pero al mismo tiempo, de mucha reflexión, involucra, la introducción de cierto tipo de operaciones ordenadas, estrechamente relacionadas entre ellas, que facilitarán realizar interpretaciones significativas de los datos que se recogerán, en función de las bases teóricas que orientarán el sentido del estudio y del problema investigado. En este sentido, esta fase de desarrollo comprende además de la incorporación de algunos lineamientos generales para el análisis e interpretación de la información; su codificación y tabulación; sus técnicas de presentación, y el análisis estadístico que se introducirán en los mismos.

Según Bavaresco (2006:172), el análisis e interpretación “consiste en analizar e interpretar determinadamente los datos después de ser preparados”.

El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione respuestas a las interrogantes de investigación. El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. Este proceso tiene como fin último, el interpretarlos, y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados. Sin embargo, conviene recordar, que los datos evidenciarán algún significado en función de las interrogantes que extraen o interpretan de ellos el investigador.

Algunos autores plantean en relación con la interpretación, que su objetivo es buscar un significado más amplio a las respuestas mediante la unión con otros conocimientos disponibles. La fase de interpretación, fundamentada en los resultados del análisis y entrelazada con ella, permite realizar inferencias de las relaciones estudiadas y extraer conclusiones en cuanto a los hallazgos encontrados. Esta etapa, debe asegurar de manera efectiva, según el tipo de investigación de que se trate, la descripción, el diagnóstico o la explicación real

del problema que es objeto de estudio, atendiendo al contexto donde se sitúa, a fin de evaluar los principales hallazgos vinculados a las variables o hipótesis que se han delimitado. En la medida, que la interpretación se constituye en la búsqueda de un significado más amplio en conexión a los descubrimientos de la investigación; al mismo tiempo, que conlleva a aclarar algunos conceptos relativos a las relaciones entre las variables estudiadas.

En todo caso, el análisis e interpretación de los datos, se convierte en la fase de la aplicación de la lógica deductiva e inductiva en el desarrollo de la investigación. Para esta estrategia, los datos, según sus partes constitutivas, se clasifican, agrupándolos y subdividiéndolos atendiendo a sus características y posibilidades, para posteriormente reunirlos y establecer la relación que existe entre ellos; a fin de dar respuestas a las preguntas de investigación; confrontarlos con las hipótesis, bien sea para rechazarlas o aceptarlas.

Por lo tanto, en esta investigación para el análisis y procesamiento de la información se hizo uso de la estadística descriptiva a través de la tabulación y posterior determinación de valores absolutos, porcentuales, pronósticos, entre otros.

## **CAPITULO II**

### **2. GENERALIDADES DE LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL**

#### **2.1 Planificación**

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación 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. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización.

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Además los planes son la guía para que (1) la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; (2) los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados (3) pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros.

## **2.2 Definiciones de la Planificación**

Según Stoner J. Y Freeman R. (1991:287) se define planificación:

“Es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes utilizan para su organización. La planificación no es un sólo hecho, con un principio y un final claro. Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente entorno a cada organización y se adapta a ella.”

Stoner J. y Freeman R. (1991:290), además define que: “En la organización, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas.”

Koontz H. y Weihrich H. (2003:122), la define:

Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlo, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futuros. De este modo, los planes constituyen en método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados.

Max Constastis establece que, “la planificación es una disciplina orientada a la selección de objetivos derivados de un fin previamente establecido y al logro de estos objetivos de una manera optima”.

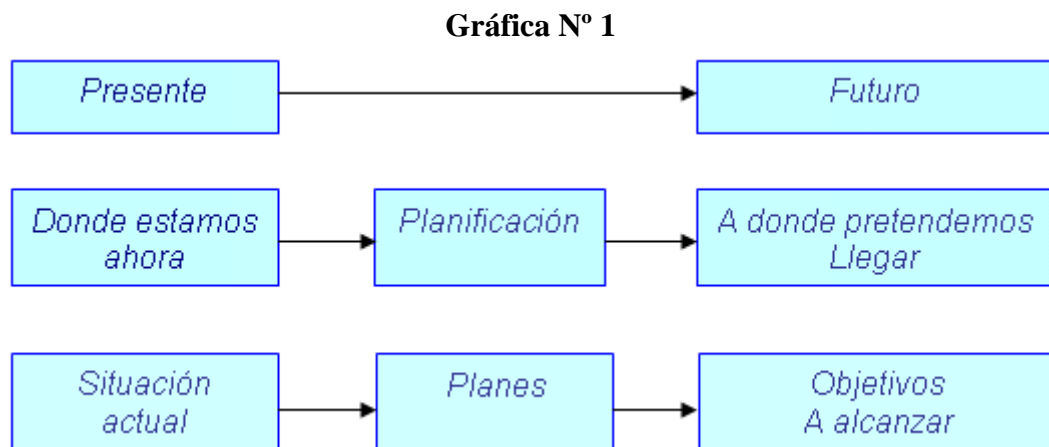
Hector Hurtado, definió la planificación de la siguiente manera:

La planificación en su definición más elemental es el instrumento que, en determinado momento, adopta un país por una decisión política para coordinar todos los esfuerzos que deben realizarse a fin de alcanzar objetivos en el campo del desarrollo económico y social, que sean coherentes con los recursos y necesidades del país.

Por lo antes expuesto de los diferentes autores, podemos decir, que la planificación es el proceso de toma de decisiones para obtener un futuro deseado, teniendo en cuenta el escenario vigente y los factores interno y externos que puedan intervenir en el logro de los objetivos.

La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es

un modelo teórico para actuar en el futuro. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planificación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en que orden debe hacerse. (Ver Gráfica N° 1).



Fuente: <http://www.monografías.com>.

### 2.3 Características de la Planificación

Terry, George (2004:22), las características de la planificación según este autor son cinco:

- Incluye la identificación personal u organizacional. El plan expresa el grado de aproximación entre el actor y la institución.
- Se relaciona con las condiciones de certidumbre e incertidumbre. La certeza o probabilidad de los eventos futuros son los factores que originan la planificación.
- Proceso intelectual por naturaleza. Es un trabajo mental, en el cual se aplican, el pensamiento reflexivo, la imaginación y la previsión. El planificador se mueve entre intangibles e importantes.



- Implica el futuro. La gerencia anticipa las eventualidades preparándose para la contingencia. El plan resuelve problemas actuales y prevé los potenciales en el mismo acto.
- Es continua y pertenece toda la empresa. Es un error pensar que la planificación se concentra en la alta gerencia, pues el caso es que toda organización planifica. Es continua porque existe variables que deben evaluarse periódicamente y todo plan está sujeto a revisión y enmienda a medida que se conocen nuevos hechos.

## **2.4 Ventajas de la Planificación**

Existen muchas ventajas para la planificación que deben estimular a todos los gerentes en todos los niveles de cualquier organización. Entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

- Requiere actividades con orden y propósito. Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos.
- Señala la necesidad de cambios futuros. La planificación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para posible una posible participación.
- Contesta a las preguntas "y que pasa si..." Tales preguntas permiten al que hace la planificación, a través de una complejidad de variables ver e intuir los posibles planes de contingencia.
- Proporciona una base para el control. Este se ejecuta para cerciorarse que la planificación esta dando los resultados buscados.
- Estimula la realización. El hecho de poner los pensamientos en papel y formular un plan proporciona al que hace los planes la orientación y el impulso de realizar y lograr los objetivos.
- Obliga a la visualización del conjunto. Esta comprensión general es valiosa, pues capacita al gerente para ver las relaciones de importancia, obtiene un

entendimiento más pleno de cada actividad y aprecia la base que apoya a las actividades administrativas.

- Aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones. Se hace un mejor uso de lo que se dispone.
- Ayuda al gerente obtener status. La planificación adecuada ayuda al gerente a proporcionar una dirección confiada y agresiva.

## **2.5 Desventajas de la Planificación**

Por otra parte, existen desventajas o limitaciones del uso de la planificación.

- La planificación está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros. La utilidad de un plan está afectada por la corrección de las premisas utilizadas como subsecuentes. Si las condiciones bajo las cuales fue formulado el plan cambian en forma significativa, puede perderse gran parte del valor del plan.
- La planificación cuesta mucho. Algunos argumentan que el costo de la planificación excede a su contribución real. Creen que sería mejor gastar el dinero en ejecutar el trabajo físico que deba hacerse.
- La planificación tiene barreras psicológicas. Una barrera usual es que las personas tienen más en cuenta el presente que el futuro.
- La planificación ahoga la iniciativa. Algunos creen que la planificación obliga a los gerentes a una forma rígida de ejecutar su trabajo.
- La planificación demora las acciones. Las emergencias y apariciones súbitas de situaciones desusadas demandan decisiones al momento. No puede dejar pasar el tiempo valioso reflexionando sobre la situación y diseñando un plan.
- La planificación es exagerada por los planificadores. Algunos críticos afirman que quienes hacen la planificación tienden a exagerar su contribución.

## 2.6 Clases de Planificación

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Según Stoner, los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

**La planificación estratégica:** según Goodstein, Leonard (2007:11), define la planificación estratégica de la siguiente manera: “proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos”.

Por su parte Steiner George define la planificación estratégica considerando cuatro puntos de vista diferentes:

- **Porvenir de las decisiones actuales.** La planificación estratégica se relaciona con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planificación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director: si a él no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planificación estratégica también considera las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al seleccionar algunas, éstas son las bases para la toma de decisiones presentes. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

- **Proceso.** La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para dividir de antemano qué tipo de esfuerzo de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quien lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados.

- **Filosofía.** La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida. Representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Los directivos y el personal de una empresa deben creer en el valor de la planeación estratégica y con ello, tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

- **Estructura.** Un sistema de planeación estratégica formal une cuatro tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuesto a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, y desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias para lograr dichos propósitos.

**La planificación operativa:** consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. Según Wilburg Jiménez Castro la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son: a) Planificación Operativa, b) Planificación Económica y Social, c) Planificación Física o Territorial. Según el período que abarque puede ser: a) de corto plazo, b) de Mediano plazo, c) de largo plazo.

Planificación Operativa o Administrativa: se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo

**Planificación Económica y Social:** puede definirse como el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.

**Planificación Física o Territorial:** podría ser definida como la adopción de programas y normas adecuadas, para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, etc., y además para el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional rural.

**Planificación de corto plazo:** el período que cubre es de un año.

**Planificación de mediano plazo:** el período que cubre es más de un año y menos de cinco.

**Planificación de largo plazo:** el período que cubre es de más de cinco años"

Según Cortés, los planes se pueden clasificar también de acuerdo al área funcional responsable de su cumplimiento: Plan de Producción, Plan de Mantenimiento, Plan de mercadeo, Plan de Finanzas, Plan de Negocios.

## **2.7 Principios del Proceso de Planificación:**

Según, García E. y Valencia M. Los principios del proceso planificación son:

- **Principio de Objetividad.** Los planes deben descansar en hechos reales más que en opiniones subjetivas.
- **Principio de Medición.** Los planes serán más seguros en tanto puedan ser expresados no sólo cualitativa sino cuantitativamente.
- **Principio de Precisión.** Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.
- **Principio de Flexibilidad.** Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, como consecuencia de la parte imprevista o de las circunstancias que vayan cambiando.
- **Principio de Unidad de Dirección.** Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función.
- **Principio de rentabilidad.** Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que se esperan con su aplicación y los costos que exige, debiendo definirse estos últimos y el valor cuantitativo de los resultados que hay que obtener.
- **Principio de participación.** Todo plan deberá conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo o que se relacionen con su aplicación.

## 2.8 Importancia de la Planificación:

Stoner J. y Freeman R. (1991:290), describe:

En las organizaciones, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber como organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de qué deben organizar. Sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás les sigan. Sin un plan los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuando y donde se desvían del camino. El control se convierte en el ejercicio fútil. Con mucha frecuencia, los planes deficientes afectan el futuro de toda la organización. La planificación es fundamental.

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planificación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación. Minimiza el trabajo no productivo y se obtiene una identificación constructiva de los problemas y las potencialidades de la empresa.

Por último, cabe destacar que la planificación es la primera función del proceso administrativo, por tanto, realizar una buena planificación conlleva a

tener una buena organización, dirección y control de la empresa lo cual se traduce en una administración cien por ciento efectiva.

## 2.9 Enfoques de la Planeación

- **Planeación Reactiva**, o planeación por medio del “espejo retrovisor”. Ocurre en ambientes estáticos, donde las empresas bien establecidas, conservadoras y tradicionales tienen un largo historial de éxitos. Tienden a concentrarse en el pasado pese a resentir las nuevas exigencias del entorno dinámico. La mayor parte de su planeación está dirigida a prevenir cambios o por lo menos a disminuir su velocidad.
- **Planeación Inactiva**, consiste en pasar por alto la necesidad y salir del paso a duras penas. Este tipo de planeación funciona bien para negocios pequeños, estructurados de manera sencilla; implica un alto grado de riesgo.
- **Planeación Preactiva** implica que la empresa determina la forma del futuro y cómo afectará sus operaciones, y luego se prepara para ese conjunto de sucesos. Las empresas con este tipo de planeación consideran que el futuro es un hecho seguro y su mejor estrategia consiste en configurar la forma de dicho porvenir y preparándose para él.
- **Planeación Preactiva** o interactiva se realiza cuando las empresas consideran que sus acciones pueden dar forma a su futuro. Este tipo de planeación se fundamenta en la convicción de que el futuro no es pre-ordenado o fijo y que las empresas pueden darle forma al suyo.



## **2.10 Premisas de la Planificación**

Son suposiciones acerca de los factores o condiciones futuras que pueden afectar el desarrollo de un plan. Estas reducen el nivel de incertidumbre ayudando al planificador a prever el futuro. Se deben establecer antes, durante y después del proceso de planeación, ya que tienen que tomarse en cuenta para darle certeza a dicho proceso.

## **2.11 Etapas del Proceso de Planificación**

- Elaboración de un plan o planeamiento.
- Preparación de las condiciones para la ejecución (instrumentación o implementación).
- Ejecución del plan.
- Evaluación de los resultados.

En el planteamiento se hace un estudio de la situación o del objeto a planificar, se diseña el modelo normativo que contiene el futuro que contiene el futuro propuesto para el objeto (expresado en objetivos), las correspondientes estrategias a aplicar y los medios necesarios; se diseña el modelo operativo con los respectivos programas que permitan lograr los objetivos formulados en el modelo normativo.

Elaborado el plan, es a veces necesario tomar una serie de de medidas para garantizar su exitosa ejecución, se toman una serie de medidas que pueden ser: políticas, sociales, legales, institucionales, financieras, organizativas, relativa a los recursos materiales, con respecto al personal, entre otros., que garanticen el éxito de la aplicación del plan.

Ejecución del plan: en esta etapa se pone en ejecución el plan siguiendo lo establecido en el modelo operativo y, en particular, en sus proyectos y programas.

Además, se controla la ejecución y los resultados parciales que se van obteniendo para introducir los correlativos necesarios.

Evaluación de los resultados de la planificación del plan culmina con el **proceso**. Como su denominación lo indica se evalúan los resultados obtenidos, la corrección de la estrategia y la pertinencia de los medios.

A partir del resultado de la evaluación se reinicia el proceso antes expuesto.

Las etapas no deben llevar necesariamente la secuencia presentada, algunas pueden ejecutarse simultáneamente. Por ejemplo: a medida que se elabora el plan y se van conociendo los requerimientos, también pueden prepararse las condiciones para su ejecución; asimismo, se puede iniciar la ejecución del plan y continuar con la preparación de las condiciones que faciliten ésta ejecución; el control que se lleva a cabo durante la ejecución del plan es base para la evaluación.

Es conveniente hacer un comentario acerca de los organismos responsables de la realización de cada etapa. Se comprende que la ejecución del plan debe estar a cargo de unidades u organizaciones distintas de las que preparan el plan y evalúan los resultados de su aplicación. Asimismo, las unidades encargadas de preparar las condiciones para la ejecución del plan, pueden ser distintas de las ejecutoras o de las que preparan o evalúan los resultados. La no distinción entre las unidades responsables de cada etapa, puede contribuir a crear confusión en el contenido de la planificación, con las unidades responsables de éste proceso. Por su complejidad, la planificación requiere la combinación, la planificación requiere la combinación de diversas unidades trabajando, con una gran coordinación y con una clara diferenciación en las funciones o tareas a realizar.

## **2.12 Categorías de la Planificación**

La planificación es una praxis colectiva en el cual el sujeto actúa en el objeto durante un tiempo determinado, mediante la ejecución de unas estrategias y el empleo de medios adecuados, queriendo lograr con la mayor eficacia los objetivos formulados con anterioridad.

De acuerdo a lo planteado Molins M (1998:) expresa que existen nueve categorías de la planificación las cuales se mencionan a continuación: sujeto, objeto, objetivos, estrategias, medios, acción, querer, eficacia y tiempo.

Además de las nueve categorías, tenemos otras dos, el espacio y la causalidad, que si bien no son indispensables de ésta. El espacio está ligado al objeto, al sujeto y a la ejecución; por su parte, la causalidad va unida a todo el proceso de planificación.

#### 2.12.1 El Sujeto o Sujeto Planificador

Comprende el conjunto de órganos u organizaciones que intervienen en el proceso de planificación. Este sujeto tomará las formas organizativas específicas, adecuados a las situaciones concretas en el que se encuentre inmerso.

#### 2.12.2 El Objeto

Es la realidad que será sometida a la acción del sujeto. La cualidad del objeto está limitada por la posibilidad de ser sometido a la acción del sujeto; en éste sentido, puede ser un proceso social, un sistema o un polisistema. En definitiva, el objeto tiene el contenido y ámbito que el sujeto determine.

Por lo general en la práctica de la planificación se diferencia claramente el objeto del sujeto. Se concibe al sujeto como ente separado del objeto, que decide acerca del futuro de éste y que debe provocar cambios en él.

### 2.12.3 Los Objetivos

Son enunciados, formulados por el sujeto, que expresan los resultados previstos en el objeto como consecuencia de la acción que se ejercerá durante un tiempo determinado.

Los objetivos, futuro propuesto para el objeto, al ser formulados por la instancia política del sujeto, llevan impresa su concepción del mundo, del hombre y de la vida, es decir, su ideología.

Después de formulados, los objetivos deben constituirse en un imperativo para el sujeto, que debe esforzarse para lograrlos mediante la acción que se ejerza en el objeto. En definitiva, los objetivos son una forma cómoda de expresar el futuro deseado para el objeto, de modo que se presenten al mínimo de interpretaciones.

A veces, fin se utiliza como sinónimo de objetivo. A pesar de que el término fin también parece adecuarse al sentido de las proposiciones para el futuro del objeto, la palabra objetivo se ajusta más al ser de la planificación. Los fines son enunciados abstractos, de carácter muy general que pueden permitir diferentes interpretaciones materiales, y deben ser desglosados en objetivos para programar su realización. Por su parte, los objetivos, derivados de los fines, pueden enunciarse con más precisión, lo que facilita la programación de las actividades que permitan su logro.

### 2.12.4 La Estrategia

El término proviene de la actividad militar. Edward Luttwark, en su diccionario de la guerra moderna (174-175), explica lo siguiente:

Estrategia. El arte de desarrollar y emplear recursos militares y de otra naturaleza para alcanzar objetivos definidos por la política nacional. El término estrategia se ha puesto muy de moda y suele usársele también para designar planes, o líneas de acción que nada tienen que ver con la estrategia militar.

En planificación, el término estrategia puede tomar, por lo menos, dos sentidos, uno amplio y otro restringido: en un sentido amplio, el término estrategia puede ser sinónimo de proyecto o programa político; enmarcado en ésta concepción, Oswaldo Sunker expuso: “Una estrategia de desarrollo sería un programa político de acción socioeconómico de largo plazo, que refleja la concepción sobre la evolución deseada y posible de la sociedad que tiene sus diversos sectores”. En su sentido restringido, la estrategia expresa el conjunto de líneas de acción a ejecutar con el propósito de lograr, en el objeto, el futuro propuesto por el sujeto planificador.

#### 2.12.5 Los Medios

Para la ejecución de la estrategia prevista, es necesario valerse de medios adecuados que permitan llevar a buen término las líneas de acción formuladas para el logro de los objetivos.

Los medios tienen aquí un sentido restringido que no incluyen las estrategias, únicamente comprenden: recursos financieros, materiales y técnicos; órganos del Estado y otras organizaciones e instituciones; ordenamiento jurídico y el personal necesario. Es conveniente anotar que en los medios pueden incluirse elementos que se conciban como tales y no se hayan nombrado anteriormente.

#### 2.12.6 La Acción

La acción es inseparable de la vida social del hombre. Es un elemento que caracteriza la sociedad y al ser humano en su actividad. En la planificación, la acción requiere una relevancia particular por ser esencial en la ejecución.

Como lo expresa el autor, acción está definida en sentido restringido, limitito al movimiento que ejerce el sujeto, con la intensión de cambiar el comportamiento del objeto, con miras a lograr un resultado propuesto de antemano, no se toma en cuenta la acción en sentido general, que es “un movimiento cualquiera que produce un cambio en el mundo exterior bajo el imperio de las leyes necesarias del mundo real, de los que no puede escapar el agente”.

Está claro que en este último sentido el término acción no es aplicable a la planificación, sino en su sentido restringido y cuyo origen se halla en el querer del sujeto. La acción que se ejerza en el objeto debe tener unas características particulares. Por una parte, será adecuada a éste, a los objetivos formulados, a las estrategias y a los medios representados. Por otra parte, la acción será intencional, dirigida, gradual, continua y coordinada. Esto se explica de la siguiente manera: el sujeto tendrá la intensión de actuar en el objeto y dirigirá su acción para el logro de los objetivos formulados; esta acción debe ser gradual, es decir, su intensidad variará conforme a la realidad concreta que la reciba y aumentará con el transcurrir del tiempo; la continuidad de la acción es indispensable para el poder garantizar su éxito; por último, es necesario tomar en cuenta que debe existir una coordinación entre las acciones de los diversos órganos y agentes ejecutores que tiendan a lograr un mismo objetivo.

#### 2.12.7 El Querer

“Tener voluntad o determinación de ejecutar una cosa”, es una de las acepciones de querer que anota el diccionario; además, querer es sinónimo de amar, el mismo diccionario informa que amor puede interpretarse como: “Esmero

con que se trabaja una obra deleitándose”, estos significados de querer y amor se insertan muy bien en el proceso de la planificación, que, como sabemos, requiere constancia, y optimismo para el cumplimiento de las etapas.

El querer, categoría subjetiva, propia del sujeto, es una manifestación de la pasión, que es un principio de la planificación. Por su parte, el querer es el impulsor y sostenedor de la voluntad; ésta es una afirmación del querer, y se expresa con el desempeño por superar las dificultades que surgen durante el proceso y en perseverar en la acción con miras a lograr los objetivos propuestos. El querer al que se refiere el autor, es un querer colectivo, es decir, a una calidad del sujeto que está en capacidad de tomar una decisión consciente de actuar, de diseñar, de emprender, y de dirigir un concurso de acción, y ser entusiasta, consecuente y tenaz en la ejecución del plan.

#### 2.12.8 La Eficacia

El propósito de la planificación es lograr la mayor eficacia en la praxis colectiva. Esta eficacia se expresa por la razón obtenida al comparar la cuantía de los objetivos formulados; así, para que un proceso logre el máximo de eficacia.

En otras palabras, el grado de eficacia logrado es directamente proporcional a la magnitud de los objetivos logrados.

En el ámbito institucional, la eficacia se manifiesta en el grado de cumplimiento que consigue un sistema u organización en cuanto a los objetivos que le son propios, o para los cuales fue constituido; o “como el grado en el que el producto del sistema corresponde al producto deseado”. De una manera más sencilla, es el grado en que se logran los resultados esperados. La eficacia es distinta de la eficiencia; ésta se define como: “La razón de los productos reales a los insumos reales”, o también, se puede decir que es la relación entre los medios

necesarios y la magnitud de los objetivos al menor costo o con la menor cantidad de medios.

A pesar de que en la planificación debe tomarse en cuenta la eficiencia, la preocupación principal del proceso es lograr la mayor eficacia.

#### 2.12.9 El Tiempo

El tiempo es una categoría de carácter universal, motivo de interminables discusiones filosóficas y existen varias concepciones acerca de su ser. Para la planificación nos interesan, por lo menos, dos concepciones del tiempo: por una parte, la duración expresada por el movimiento de rotación y de traslación de la tierra, o tiempo planetario; y por otra, la apreciación subjetiva de la duración por los seres humanos y en general por las comunidades.

La expresión objetiva de duración, o tiempo planetario, es muy importante para la planificación: Es la coordenada que orienta al sujeto en el estudio histórico del objeto y para elaborar pronosis; además los planes se clasifican según su duración en planes a largo plazo, de mediano plazo y de corto plazo.

De todos es conocido que en la programación, la duración es el elemento esencial para establecer la secuencia de las actividades, para determinar los costos y calcular la eficiencia. En las cuestiones de logística y en criterios para opinar y decidir sobre la prioridad y la factibilidad también es indispensable tomar en cuenta la duración de los distintos procesos de las actividades.

A pesar de que el tiempo, en su concepción objetiva, constituye el eje vector del proceso de planificación, su estudio no se ha sistematizado ni profundizado lo suficiente; en esta ciencia predomina el empirismo en el manejo de la duración.



## **2.13 Otras Categorías**

Vistas las nueve categorías propias de la planificación se expondrán los contenidos que pueden tomar en éstas dos nuevas categorías: el espacio y la causalidad. Estas dos categorías son muy importantes para la ciencia. El espacio es inseparable del objeto, del sujeto y del proceso de planificación y la causalidad está ligada con todo éste proceso y, en particular, con la ejecución de sus resultados.

### **2.13.1 El Espacio**

Aunque esta categoría de carácter universal no es indispensable para definir el proceso de planificación, es conveniente tomarla en cuenta por ser el espacio inseparable del sujeto y del objeto. Además, el espacio es importante tanto para organizar el sujeto y el objeto, como para concebir la acción y realizarla.

Desde épocas inmemorables, los filósofos se han dedicado a discutir acerca de la naturaleza del espacio. La cuestión no está dilucida y las opiniones sobre el asunto son disímiles y a veces contradictorias.

En particular para nuestra ciencia, nos interesa la noción geográfica del espacio, cuya base es el territorio, pero pueden tomarse diversas concepciones de acuerdo a los elementos adicionales que se tome en cuenta. La idea más inmediata del espacio es su expresión métrica tridimensional que se fundamente en las distancias físicas entre los distintos puntos.

También podemos distinguir el espacio de acuerdo al relieve y a la bioclimática. Otra manera de conceptualarlo es a partir de las cualidades dadas por el tipo de relaciones e interacciones que la actividad del hombre origina; así de la residencia derivamos el hábitat; desde el punto de vista de las relaciones económicas, socioculturales y políticas, tendremos un espacio económico,

sociocultural y político, respectivamente. Es comprensible que la diversidad de elementos en que se basan las diferentes concepciones del espacio induce a que otras ciencias se ocupen de su estudio, no siendo ese campo exclusivo de la geografía. Lo antes expuesto de ninguna manera agota las posibles concepciones del espacio, cada proceso o realidad sociales concretos pueden originar una idea de espacio particular.

Podemos establecer lo siguiente: el conocimiento de los factores que condicionan la apreciación subjetiva del espacio podrían ser importantes para ayudar a programar la acción de seguir en el objeto, para establecer las prioridades, y también para orientar en la toma de decisiones.

#### 2.13.2 La Causalidad

La relación de la causalidad, en su forma más elemental, puede expresarse como sigue: todo suceso obedece a un acontecimiento anterior que es su causa y provoca un cambio posterior que es su efecto.

Este enunciado que es tan simple es muy importante para la planificación. Cuando actuamos, para producir un cambio en el objeto, esperamos que el resultado se adecue a los objetivos propuestos con anterioridad. Es decir, para obtener unos resultados determinados, es necesario ejercer las acciones correspondientes que permitan lograrlos.

### **2.14 Control**

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posterior de los resultados conseguidos en el

seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contenido institucional ya que parte del principio que el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficiencia de los procedimientos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desorientaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un enfoque social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se valoran factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

## **2.15 Definiciones de Control**

El control es una fase principal en la administración, pues, aunque una empresa cuente con fastuosos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización sino existe un mecanismo que se cerciore e informe los hechos que van de acuerdo con los objetivos. El control es la función administrativa por medio de la cuál se evalúa el rendimiento. Es el proceso de normalizar

actividades que certifiquen las cuales se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.

El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades programadas. Consiste en verificar si todo se ejecuta conforme al programa adoptado, a las impartidas y a los principios administrativos. Tiene como finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición.

Podemos definir control como los medios de regulación aplicados por un individuo o empresa, para determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y evaluar su desempeño para así poder orientar las decisiones.

## **2.16 Principios del Control**

Entre los principios generales aplicados al control, pueden citarse:

**Principio de garantía del objetivo:** el control debe contribuir al logro de los objetivos mediante la verificación oportuna de las discordancias con los planes para emprender la acción correctiva. Todas las funciones administrativas tienen por propósito alcanzar los objetivos. El control debe localizar e identificar las fallas o distorsiones existentes en los planes para indicar las correcciones que deban aplicarse para conseguir los objetivos.

**Principio de definición de los estándares:** el control debe apoyarse en estándares objetivos, precisos y establecidos de manera conveniente. La fijación de estándares de desempeño y de calidad, cuando éstos se establecen con objetividad y se define con exactitud, facilita la aceptación de quien debe responder por tarea y permite emprender una acción de control más fácil y segura.

**Principio de excepción:** este principio consiste que en cuanto más concentre un administrador sus esfuerzos de control en desvíos y excepciones, más eficientes serán los resultados de este control. El administrador debe preocuparse más por los desvíos importantes que por las situaciones relativamente normales.

**Principio de acción:** el control sólo se justifica cuando indica disposiciones capaces de corregir los desvíos detectados o comprobados, respecto de los planes. Estas disposiciones deben justificar la acción de control, que generalmente implica cierta inversión de tiempo, personal y otros elementos más. Este principio también se halla correlacionado con el costo del control. Cuando éste es mayor que el costo ocasionado por los desvíos de la situación controlada, no se justifica el control. Control es una acción eminentemente utilitaria y pragmática: sólo debe realizarse cuando vale la pena.

## **2.17 Importancia del Control**

Una de las razones más evidentes de la importancia de control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar, es por esto que el control se emplea:

- Crea una mejor calidad, debido a que se detectan las fallas del proceso y se corrigen para eliminar los errores.
- Enfrenta el cambio, esta forma parte inevitable del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les

ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.

- Producir ciclos más rápidos, se debe reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios a los nuevos clientes.
- Agregar valor, los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma es agregar valor; consiste en tratar de igualar todos los movimientos de la competencia lo cual puede resultar muy costoso y contra productivo. De tal manera que los clientes lo comparan, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.
- Facilitar la delegación y el trabajo en equipo, la tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia, por lo contrario cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

## **2.18 Tipos de Control**

El control en una organización puede ser implementado antes de comenzar una actividad, durante una actividad o al finalizar una actividad. Es por esta razón que se clasifica el control, antes, durante y después. Exactamente los tipos de control son:

**Control preventivo o anterior a la acción:** intenta prevenir los problemas previstos. Está dirigido hacia el futuro, la clave es emprender una acción administrativa antes de que se presente el problema.

**Control concurrente:** se realiza durante la acción, trata de que el administrador pueda corregir los problemas antes de que el costo de ellos llegue a ser demasiado alto. Para hacer este tipo de control se puede recurrir a la supervisión directa debido a que con esta se puede corregir los problemas a medida que estos surgen.

**Control correctivo o posterior a la acción:** se basa en una retroalimentación realizada cuando la actividad ha terminado. Lo único malo es que cuando se realice la retroalimentación el daño ya está hecho.

## **2.19 Áreas de Desempeño del Control**

El control tiene muchas áreas de desempeño, todos los departamentos en los que se divide una organización necesitan ser controlados, por lo tanto, las áreas de desempeño dependen de los departamentos existentes en la empresa. Entre las áreas dentro de una organización se tienen:

- **Áreas de producción:** si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa es prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios; los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes:

- **Control de producción:** el objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr las

metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.

- Control de calidad: este se encarga de corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios, en cada sección (control de rechazos, inspecciones, entre otros)

- Control de costos: se encarga de verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.

- Control de los tiempos de producción: por operario o por maquinaria; para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias aplicando los estudios de tiempos y movimientos.

- Control de inventarios: se encarga de las materias primas, partes y herramientas, productos, tanto sub ensamblados como terminados, entre otros.

- Control de operaciones productivas: se trata de la fijación de rutas, programas y abastecimientos.

- Control de desperdicios: se refiere a la fijación de sus mínimos tolerables y deseables.

- Control de mantenimiento y conservación: se refiere a los tiempos de maquina paradas, costos entre otros.

- Área comercial: es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.

- Control de ventas: se encarga del volumen diario, semanal, mensual y anual de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones.

- Control de costos: se utiliza para verificar continuamente los costos de ventas, así como las comisiones de los vendedores, los costos de propaganda, entre otros.



- **Área financiera:** es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros. Los principales controles en el área financiera se presentan a continuación:
  - **Control presupuestario:** es el control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvío en los gastos.
  - **Control de los costos:** es el control global de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos (gastos administrativos entre los cuales están; salarios de la dirección y gerencia, alquiler de edificios.), financieros como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos entre otros.
  
- **Área de recursos humanos:** es el área que administra al personal, los principales controles que se aplican son los siguientes:
  - **Control de asistencia y retrasos:** es el control del reloj chequeador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.
  - **Control de vacaciones:** es el control que señala cuando un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuantos días.
  - **Control de salarios:** verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, despidos colectivos, entre otros.

## **2.20 El Proceso de Control**

Son tres pasos separados y diferentes, es muy importante que la planificación anteceda al control debido a que en una planeación, se establecen los estándares para el trabajo en un proyecto y el control se hace dependiendo de unos estándares de rendimiento anteriormente especificadas por la empresa. Estos tres pasos son:

**Medición:** Se necesita tener información sobre el proyecto para determinar el rendimiento real.

Los gerentes usan con frecuencia cuatro fuentes ordinarias de información para medir el rendimiento real. Estos son: La observación personal, los informes estadísticos, los informes verbales y los informes escritos. El método de observación personal provee información que no se ha filtrado por los demás, lo malo de la observación personal es que puede ser muy subjetiva y no todo gerente pueda serlo. Los informes estadísticos pueden hacerse por medio de computadores, de graficas, de barras, lo malo de los informes estadísticos es que dan una información limitada.

Los informes verbales como conferencias, reuniones, diálogos o llamadas telefónicas, lo malo es que esto no se puede documentar aunque ahora la tecnología lo puede llegar a lograr. Los informes escritos se hacen a mano o escribiendo a computador, son lentos y más formales.

**Comparación:** Se trata principalmente de comparar el grado de variación entre el rendimiento real y estándar. Es vital determinar un límite para que no varíe más el rendimiento real del estándar, es decir un rango de variación aceptable entre los dos tipos de rendimiento.

Si el grado de variación es demasiado alto, el gerente tiene la obligación de buscar la forma para que el rendimiento que se esta dando, llegue a ser parecido o igual al rendimiento deseado y estandarizado.

**Acción Administrativa:** La tercera y última etapa del proceso de control es poner en marcha una acción administrativa. Cuando el gerente vea que tiene que tomar una acción, puede hacer tres cosas: No hacer nada, corregir el rendimiento real o revisar los estándares.

El hecho de no hacer nada, no sería lo oportuno para un buen gerente, por lo tanto estas tres acciones, se convierten en las otras en las otras dos. En la mayoría de los casos toca corregir el rendimiento real toca tomar acciones correctivas inmediatas o largo plazo para corregir los problemas que haya.

Si la acción es revisar estándares, toca buscar unos estándares más realistas que los anteriores para que puedan ser conseguidos los objetivos esperados.

## **2.21 Relación entre la Planificación y el Control.**

La planificación proporciona estándares (indicadores) de control contra los cuales puede medirse el desempeño. Si existe una desviación significativa entre el desempeño real y el planeado, puede tomarse una acción correctiva. Un ejemplo claro de los planes empleados como estándares de control se puede encontrar en los presupuestos.

Estos presupuestos proporcionan la base para estándares continuos de control durante todo el año de operaciones. Si el desempeño real no corresponde estrictamente al desempeño planeado y presupuestado, hace que se aplique una acción correctiva.

Desde un punto de vista muy general puede considerarse que todo proyecto tiene tres grandes etapas:

- **Fase de planificación.** Se trata de establecer cómo el equipo de trabajo deberá satisfacer las restricciones de prestaciones, planificación temporal y coste. Una planificación detallada da consistencia al proyecto y evita sorpresas que nunca son bien recibidas.
- **Fase de ejecución.** Representa el conjunto de tareas y actividades que suponen la realización propiamente dicha del proyecto, la ejecución de la obra de que se trate. Responde, ante todo, a las características técnicas específicas de cada tipo de proyecto y supone poner en juego y gestionar los recursos en la forma adecuada para desarrollar la obra en cuestión. Cada tipo de proyecto responde en este punto a su tecnología propia, que es generalmente bien conocida por los técnicos en la materia.
- **Fase de entrega o puesta en marcha.** Como ya se ha dicho, todo proyecto está destinado a finalizarse en un plazo predeterminado, culminando en la entrega de la obra al cliente o la puesta en marcha del sistema desarrollado, comprobando que funciona adecuadamente y responde a las especificaciones en su momento aprobadas. Esta fase es también muy importante no sólo por representar la culminación de la operación sino por las dificultades que suele presentar en la práctica, alargándose excesivamente y provocando retrasos y costes imprevistos.

A estas tres grandes etapas es conveniente añadir otras dos que, si bien pueden incluirse en las ya mencionadas, es preferible nombrarlas de forma independiente ya que definen un conjunto de actividades que resultan básicas para el desarrollo del proyecto:

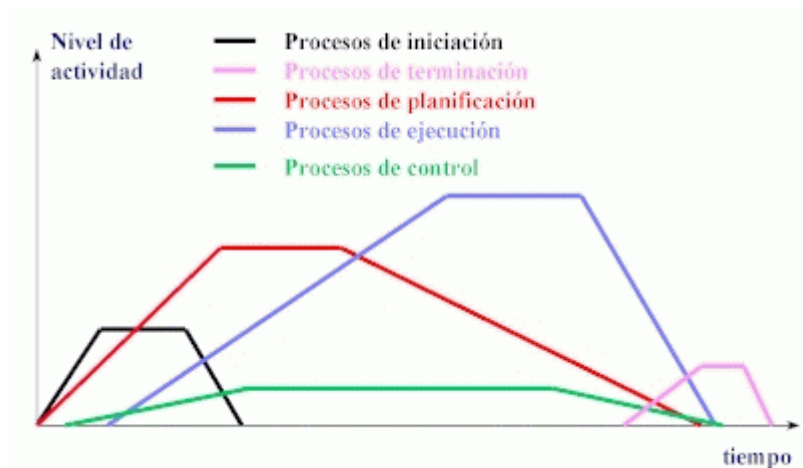
- **Fase de iniciación.** Definición de los objetivos del proyecto y de los recursos necesarios para su ejecución. Las características del proyecto implican la necesidad de una fase o etapa previa destinada a la preparación del mismo, fase que tienen una gran trascendencia para la buena marcha del proyecto y que deberá ser especialmente cuidada. Una gran parte del éxito o el fracaso del mismo se fragua principalmente en estas fases preparatorias que, junto con una

buena etapa de planificación, algunas personas tienden a menospreciar, deseosas por querer ver resultados excesivamente pronto.

- **Fase de control.** Monitorización del trabajo realizado analizando cómo el progreso difiere de lo planificado e iniciando las acciones correctivas que sean necesarias. Incluye también el liderazgo, proporcionando directrices a los recursos humanos, subordinados (incluso subcontratados) para que hagan su trabajo de forma efectiva y a tiempo. (Ver Gráfica N° 2).

Los periodos generales de duración los podemos ver a continuación:

**Gráfica N° 2 Fases de la Planificación**



Fuente: <http://www.monografias.com>

Estas etapas citadas presentan, sin embargo, características bastante diferentes según se trate de proyectos internos o de proyectos externos. Las principales diferencias aparecen en la etapa de planificación. En el proyecto externo existen un conjunto de acciones que se relacionan con la necesidad de

presentar una oferta al cliente y lograr la adjudicación del contrato en competencia con otras empresas o personas.

Si, por la razón que fuere, el contrato no se consigue el proyecto queda abortado antes de haberse comenzado y carece de sentido preocuparse de cómo debe ser gestionado. La exigencia comercial tiene, pues, un carácter prioritario para las empresas, siendo la consecución del contrato paso imprescindible para poder acometer un proyecto concreto y, con una perspectiva más amplia, condición esencial para la supervivencia de la empresa. (Ver Gráfica N° 3).

Haciendo referencia a las tres grandes etapas nombradas al principio, podemos ver la diferencia entre ambos tipos de proyectos:

**Gráfica N° 3 Factores Interno y Externo.**

PROYECTO INTERNO		PROYECTO EXTERNO	
1. Análisis del proyecto	<b>FASE DE PLANIFICACIÓN</b>	1. Elaboración de la oferta	<b>FASE DE ENTREGA O PUESTA EN MARCHA</b>
2. Determinación de las opciones existentes		2. Adjudicación del contrato	
3. Selección de la opción más conveniente: formulación		3. Planificación detallada de la obra	
4. Planificación detallada del trabajo a realizar		4. Desarrollo y realización	
5. Desarrollo y realización	<b>FASE DE REALIZACIÓN</b>		

Fuente: <http://www.monografias.com>

Cuando se abordan proyectos grandes y complejos, la consecución del resultado final depende de la realización armónica del conjunto de las etapas pertinentes con ayuda de los medios materiales y humanos requeridos en cada momento. La concepción de las fases que han de ejecutarse, el orden de encadenamiento lógico de las mismas y la estimación de la naturaleza y cantidad de recursos a emplear en cada momento, precisan de un conocimiento profundo de las tecnologías que concurren en el proyecto y de una experiencia que permita prever y superar las dificultades que en la práctica suelen aparecer.

## **2.22 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.**

Según Estela García Sánchez y María Lourdes Valencia Velazco:

Es una herramienta para la formulación de tácticas para desarrollar cuatro tipos, los cuales son: FO, FA DO y DA, que se obtiene al combinar los siguientes elementos:

**F:** Fortalezas internas

**O:** Oportunidades externas.

**D:** Debilidades internas.

**A:** Amenazas externas.

**Las estrategias DO** tienen como objetivo mejorar las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas; es frecuente que una empresa disfrute de oportunidades decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden aprovechar dichas oportunidades.

**Las estrategias FA** se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

**Las estrategias FO** se basa en la utilización de las fortalezas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas; esto puede sonar lógico, sin embargo, si una empresa no tiene claras sus fortalezas, no va a poder utilizarlas con todo su potencial.

**Las Estrategias DA** son difíciles de elaborar, pero no imposible y de alguna manera, sirven para tener claras las debilidades y amenazas de la empresa.

2.22.1 Pasos para la Elaboración de la Matriz, de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA):

1. Contar con una lista de fortalezas internas (clave para la empresa) que se obtiene de la MEFI.
2. Contar con una lista de debilidades internas (clave) que se obtienen de la MEFI.
3. Contar con una lista de oportunidades externas (clave) que se obtienen de la MEFE.
4. Contar con una lista de amenazas externas (clave para la empresa) que se obtiene de la MEFE.
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla adecuada.
6. Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA que resulten.



8. Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

#### 2.22.2 Objetivo de la Matriz, de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA):

Consiente en conocer como va a ser la relación de la organización con diferentes aspectos como la competencia, la ubicación, el mercado, y la empresa misma

Es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica. Proporcionando información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas.

#### 2.22.3 Ventajas de la Matriz, de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA):

- Facilita el análisis del quehacer organizacional.
- Facilita la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo organizacional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta.
- Permite identificar la congruencia entre la asignación del gasto público.

## CAPITULO III

### 3. PLANIFICACIÓN DE LOS COSTOS

#### 3.1 El Costo

Todo negocio, consiste básicamente en satisfacer necesidades y deseos del cliente vendiéndole un producto o servicio por más dinero de lo que cuesta fabricarlo.

La ventaja que se obtiene con el precio, se utiliza para cubrir los costos y para obtener una utilidad.

La mayoría de los empresarios, principalmente de pequeñas empresas definen sus precios de venta a partir de los precios de sus competidores, sin saber si ellos alcanzan a cubrir los costos de sus empresas. La consecuencia inmediata derivada de ésta situación es que los negocios no prosperan. Conocer los costos de la empresa es un elemento clave de la correcta gestión empresarial, para que el esfuerzo y la energía que se invierte en la empresa den los frutos esperados.

Por otra parte, no existen decisiones empresariales que de alguna forma no influyan en los costos de una empresa. Es por eso imperativo que las decisiones a tomarse tengan la suficiente calidad, para garantizar el buen desenvolvimiento de las mismas.

Para evitar que la eficacia de estas decisiones no dependa únicamente de la buena suerte, sino más bien, sea el resultado de un análisis de las posibles consecuencias, cada decisión debe ser respaldada por tres importantes aspectos:

- Conocer cuáles son las consecuencias técnicas de la decisión.

- Evaluar las incidencias en los costos de la empresa.
- Calcular el impacto en el mercado que atiende la empresa.

Como se ve, el cálculo de costo es uno de los instrumentos más importantes para la toma de decisiones y se puede decir que no basta con tener conocimientos técnicos adecuados, sino que es necesario considerar la incidencia de cualquier decisión en este sentido y las posibles o eventuales consecuencias que pueda generar.

El cálculo de costo, por ende, es importante en la planificación de productos y procesos de producción, la dirección y el control de la empresa y para la determinación de los precios.

### **3.2 Definición de Costos**

Horngrén C (1991:23), lo define de la siguiente manera. “Recurso sacrificado o perdidos para lograr un objetivo específico”.

Según Polimeni (1999:11), “se define como el “valor” sacrificado para adquirir bienes o servicios, que se miden en dinero mediante la reducción de activos o al recurrir en pasivos en el momento en que se obtienen los bienes”

Es el sacrificio, o esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo.

Los objetivos son aquellos de tipo operativos, como por ejemplo: pagar los sueldos al personal de producción, comprar materiales, fabricar un producto, venderlo, prestar un servicio, obtener fondos para financiarnos, administrar la empresa, entre otros.

Si no se logra el objetivo deseado, decimos que tenemos una pérdida.

La mercadería que se deteriora por contaminación y queda inutilizada, es una pérdida; porque, a pesar del esfuerzo económico no tiene un objetivo determinado.

El costo es fundamentalmente un concepto económico, que influye en el resultado de la empresa.

### **3.3 Clasificación de los Costos**

Con el fin de suministrar datos útiles y relevantes a la gerencia, los costos pueden clasificarse de la siguiente manera:

3.3.1 En relación con los elementos de un producto o elementos del costo del producto:

Los elementos de costo de un producto o sus componentes son los materiales directos, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. Esta información suministra a la gerencia la información necesaria para la medición del ingreso y la fijación del precio del producto. A continuación se definen los elementos de un producto.

• **Materiales:** son los principales recursos que se usan en la producción, estos se transforman en bienes terminados con la adición de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. El costo de los materiales puede dividirse en materiales directos e indirectos.

**Materiales Directos:** son todos los que pueden identificarse en la fabricación de un producto terminado, fácilmente se asocian con éste y representan el principal costo de materiales en la fabricación de un producto.

**Materiales Indirectos:** son aquellos involucrados en la elaboración de un producto, pero no son materiales directos. Estos se incluyen como parte de los costos indirectos de fabricación.

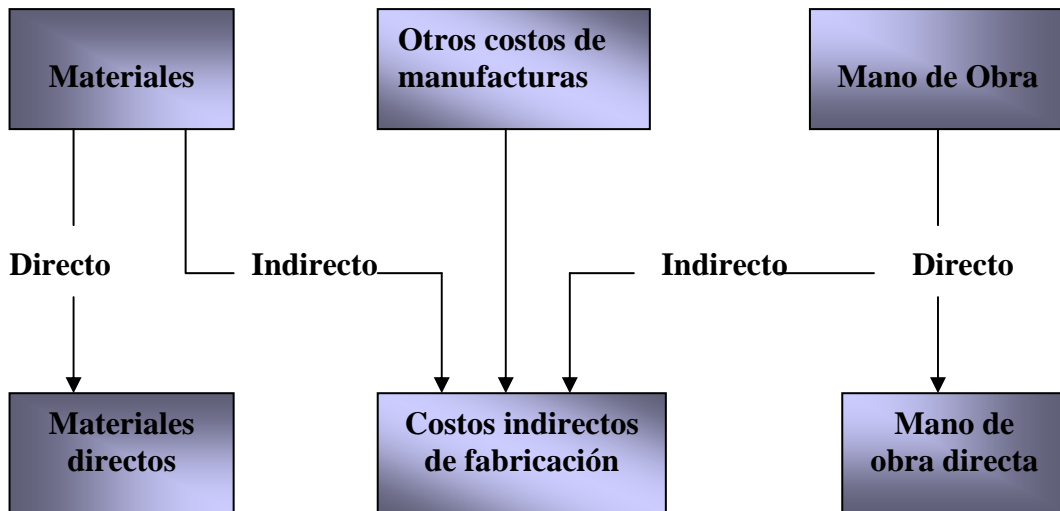
• **Mano de Obra:** es el esfuerzo físico o mental empleado en la fabricación de un producto. Los costos de mano de obra pueden dividirse en mano de obra directa y mano de obra indirecta.

**Mano de Obra Directa:** es aquella directamente involucrada en la fabricación de un producto terminado que puede asociarse con éste con facilidad y que representa un importante costo de mano de obra en la elaboración del producto.

**Mano de Obra Indirecta:** es aquella involucrada en la fabricación de un producto que no se considera mano de obra directa y los demás costos indirectos de fabricación que no pueden identificarse directamente con los productos terminados.

• **Costos Indirectos de Fabricación:** se utilizan para acumular los materiales indirectos, la mano de obra indirecta y los demás costos indirectos de fabricación que no pueden identificarse directamente con los productos terminados. (ver Gráfica 4).

**Grafica N° 4**  
**Elementos de un Producto.**



Fuente: Polimeni, R. Fabozi, F. Adelber, Arthur.

### 3.3.2 En relación con la producción:

Los costos pueden clasificarse de acuerdo a su relación con la producción. Esta clasificación está ligada con los elementos de costo de un producto (materiales directos, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación) y con los principales objetivos de la planeación y el control.

Las dos categorías, con base a su relación con la producción, son los costos primos y costos de conversión.

**Costos Primos:** son los materiales directos y la mano de obra directa. Estos costos se relacionan de forma directa con la producción.

**Costos de Conversión:** son los relacionados con la transformación de los materiales directos en productos terminados. Los costos de conversión son la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. (Ver Gráfica N° 5).

### Gráfica N° 5 Costos Primos y Costos de Conversión.



Fuente: Polimeni, R. Fabozi, F. Adelber, Arthur.

#### 3.3.3 En relación con el volumen:

Los Costos se clasifican en relación con el volumen en costos variables, costos fijos y costos mixtos.

**Costos Variables:** son aquellos en que los costos cambian en proporción directa con los cambios en el volumen, o producción, dentro del rango relevante, describiéndose éste como aquel intervalo de actividad dentro del cual los costos fijos totales y los costos variables unitarios permanecen constantes; en cuanto que el costo unitario permanece constante. Los costos variables son controlados por el jefe responsable del departamento.

**Costos Fijos:** son aquellos en que los costos permanecen constantes dentro de un rango relevante de producción, mientras que el costo fijo por unidad varía con la producción. Más allá del rango relevante de producción, variarán los costos fijos. La alta gerencia controla el volumen de producción y es por lo tanto, responsable de los costos fijos.

**Costos Mixtos:** estos tienen las características de fijos y variables, a lo largo de varios rangos relevantes de operación. Existen dos tipos de costos mixtos: costos semivariables y costos escalonados.

**Costos semivariables:** la parte fija de un costo semivariable usualmente representa un cargo mínimo al hacer determinado artículo o servicio disponible. La parte variable es el costo cargado por usar realmente el servicio. Por ejemplo, la mayor parte de cargos por servicios telefónicos constan de dos elementos: un cargo fijo por permitirle al usuario recibir o hacer llamadas telefónicas, más un cargo adicional variable por cada llamada telefónica realizada.

**Costo escalonado:** la parte fija de los costos escalonados cambia abruptamente con los diferentes niveles de actividad puesto que estos costos se adquieren en partes individuales. Por ejemplo el sueldo de un supervisor.

#### 3.3.4 Período en que los costos se comparan con los ingresos

Los costos también pueden clasificarse sobre la base de cuándo se cargan contra los ingresos. Algunos costos se registran primero como activos (gastos de capital) y luego se deducen (se cargan como un gasto) a medida que se usan o expiran. Otros costos se registran inicialmente como gastos (gastos de operación). La clasificación de los costos en categorías con respecto a los períodos que benefician, ayuda a la gerencia en la medición del ingreso, en la preparación de estados financieros y en la asociación de los gastos con los ingresos en el período apropiado. Las dos categorías usadas son costos del producto y costos del período:

**Costos del Producto:** son los que se identifican directamente con el producto. Éstos son los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. Estos costos no suministran ningún beneficio hasta que se venda el producto y, por consiguiente, se inventarían hasta la terminación del producto. Cuando se venden los productos, sus costos totales se registran como un



gasto, denominados costo de bienes vendidos. El costo de los bienes vendidos se enfrenta con los ingresos del período en el cual se venden los productos.

**Costos del Período:** estos costos, que no están directa ni indirectamente relacionados con el producto, no son inventariados. Los costos del período se cancelan inmediatamente, puesto que no puede determinarse ninguna relación entre costo e ingreso. Los siguientes son ejemplos de los costos del período: el salario de un contador (gastos administrativos), la depreciación del vehículo de un vendedor (gasto de mercadeo) y los intereses incurridos sobre los bonos corporativos (gastos financieros).

### 3.3.5 Relación con la Planeación, el Control y la Toma de Decisiones

A continuación se definen brevemente los costos que ayudan a la gerencia en las funciones de planeación, control y toma de decisiones.

**Costos Estándares y Costos Presupuestados:** los costos estándares son aquellos que deberían incurrirse en determinado proceso de producción en condiciones normales. El costeo estándar usualmente se relaciona con los costos unitarios de los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, cumplen el mismo propósito de un presupuesto. (Un presupuesto es una expresión cuantitativa de los objetivos gerenciales y es un medio para controlar el desarrollo hacia el logro de dichos fines). Sin embargo, los presupuestos con frecuencia muestran la actividad pronosticada sobre una base de costo total más que sobre una base de costo unitario. La gerencia utiliza los costos estándares y los presupuestos para planear el desempeño futuro y luego, para controlar el desempeño real mediante el análisis de variaciones (es decir, la diferencia entre las cantidades esperadas y las reales).

**Costos Controlables y No Controlables:** los costos controlables son aquellos que pueden estar directamente influenciados por los gerentes de unidad

en determinado período. Por ejemplo, donde los gerentes tienen la autoridad de adquisición y uso, el costo puede considerarse controlable por ellos. Los costos no controlables son aquellos que no administran en forma directa determinado nivel de autoridad gerencial.

**Costos Fijos Comprometidos y Costos Fijos Discrecionales:** un costo fijo comprometido surge, por necesidad, cuando se cuenta con una estructura organizacional básica (es decir, propiedad, planta, equipo, personal asalariado esenciales, entre otros). Es un fenómeno a largo plazo que por lo general no puede ajustarse en forma descendente sin que afecte adversamente la capacidad de la organización para operar, incluso, a un nivel mínimo de capacidad productiva.

Un costo fijo discrecional surge de las decisiones anuales de asignación para costos de reparaciones y mantenimiento, costos de publicidad, capacitación de los ejecutivos, entre otros. Es un fenómeno de término a corto que, por lo general, puede ajustarse de manera descendente, que así permite que la organización opere a cualquier nivel deseado de capacidad productiva, teniendo en cuenta los costos fijos autorizados.

**Costos Relevantes y Costos Irrelevantes:** los costos relevantes son costos futuros esperados que difieren entre cursos alternativos de acción y pueden destacarse si se cambia o elimina alguna actividad económica.

Los costos irrelevantes son aquellos que no se afectan por las acciones de la gerencia. Los costos hundidos son un ejemplo de costos irrelevantes. Éstos son costos pasados que ahora son irrevocables, como la depreciación de la maquinaria. Cuando se le confrontaron una selección, dejan de ser relevantes y no deben considerarse en un análisis de toma de decisiones, excepto por los posibles efectos tributarios sobre su disposición y en las lecciones “dolorosas” que deben aprenderse de los errores pasados.

La relevancia no es un atributo de un costo en particular; el mismo costo puede ser relevante en una circunstancia e irrelevante entre otra. Los hechos

específicos de una situación dada determinarán cuáles costos son relevantes y cuáles irrelevantes.

**Costos Diferenciales:** un costo diferencial es la diferencia entre los costos de cursos alternativos de acción sobre una base de elemento. Si el costo aumenta de una alternativa a otra, se denomina costo incremental; si el costo disminuye de una alternativa a otras, se denomina costo decremental. Cuando se analiza una decisión específica, la clave son los efectos diferenciales de cada opción en las utilidades de la compañía. Con frecuencia, los costos variables y los incrementales son los mismos. Sin embargo, en caso de que una orden especial, por ejemplo, extienda la producción más allá del rango relevante, se incrementarían los costos variables al igual que los fijos totales. En ese caso, el diferencial en los costos fijos debe incluirse en el análisis de la toma de decisiones junto con el diferencial en los costos variables.

**Costos de Oportunidad:** cuando se toma una decisión para empeñarse en determinada alternativa, se abandonan los beneficios de otras opciones. Los beneficios perdidos al descartar la siguiente mejor alternativa son los costos de oportunidad de la acción escogida. Puesto que realmente no se incurre en costos de oportunidad, no se incluyen en los registros contables. Si embargo constituyen costos relevantes para propósitos de toma de decisiones y deben tenerse en cuenta al evaluar una alternativa propuesta.

**Costos de Cierre de Planta:** son los costos fijos en que se incurriría aún así no hubiera producción. En un negocio estacional, la gerencia a menudo se enfrenta a decisiones de si suspender las operaciones o continuar operando durante la “temporada muerta”. En el período a corto plazo es ventajoso para la firma permanecer operando en la medida en que puedan generarse suficientes ingresos por ventas para cubrir los costos variables y contribuir a recuperar los costos fijos. Los costos usuales de cierre de planta que deben considerarse al decidir si se cierra o se mantiene abierta son arrendamiento, indemnización por

despido a los empleados, costos de almacenamiento, seguro y salarios del personal de seguridad.

### **3.4 Sistemas de Acumulación de Costos**

#### **3.4.1 Acumulación de Costos:**

Es la recolección organizada y clasificación de los datos de costos de una compañía manufacturera, ya que éstas pueden manejar miles de documentos de trabajo tales como requisiciones, órdenes de compra, informes de recepción, facturas de vendedores, comprobantes, cheques, salidas de mercancía y documentos comerciales similares todos los meses. Por esta razón sin importar el tamaño de la compañía manufacturera se requieren sistemas de acumulación de costos definido claramente para controlar este volumen de documentos de trabajo.

La acumulación y clasificación de los datos rutinarios del costo del producto son tareas muy importantes que además demandan mucho tiempo. En general la acumulación de costos es la recolección organizada de datos de costos mediante un conjunto de procedimientos o sistemas. Una adecuada acumulación de costos suministra a la gerencia una base para pronosticar las consecuencias económicas de sus decisiones. Los costos se acumulan bajo un sistema periódico o perpetuo de acumulación de costos.

**3.4.1.1 Sistema Periódico de Acumulación de Costos:** proveen sólo información limitada del costo del producto durante un período y requiere ajustes trimestrales o al final del año para determinar el costo de los productos terminados. Un sistema de esta naturaleza no se considera completo, puesto que los costos de materia prima, del trabajo en proceso y de los productos terminados sólo pueden determinarse después de realizar los inventarios físicos. Debido a esta

limitación únicamente las pequeñas empresas manufactureras emplean sistemas periódicos de acumulación de costos.

**3.4.1.2 Sistema Perpetuo de Acumulación de Costos:** es un medio para la acumulación de datos de costos del producto mediante las tres cuentas de inventario que proveen información continua de las materias primas, del trabajo en proceso, de los artículos terminados, del costo de los artículos fabricados y del costo de los artículos vendidos. Dicho sistema de costo por lo general, es muy extenso y es usado por la mayor parte de las medianas y grandes compañías manufactureras. Un sistema perpetuo de acumulación de costos está diseñado para suministrar información relevante y oportuna a la, a fin de ayudar en las decisiones de planeación y control. El principal objetivo de este sistema, como en el caso del sistema periódico de acumulación de costos, es la acumulación de los costos totales y el cálculo de los costos unitarios.

En un sistema perpetuo de acumulación de costos, el costo de los materiales directos, de la mano de obra directa y de los costos indirectos de fabricación debe fluir a través del inventario de trabajo en proceso para llegar al inventario de artículos terminados. Los costos totales transferidos del inventario de trabajo en proceso al inventario de artículos terminados durante el período son igual al costo de los artículos producidos. El inventario final de trabajo en proceso es el balance de la producción no terminada al final del período. A medida que los productos se venden el costo de los artículos vendidos se transfieren del inventario de productos terminados a la cuenta de costo de los artículos vendidos. El inventario final de artículos terminados es el balance de la producción no vendida al final del período. Los costos totales son iguales al costo de los artículos vendidos más los gastos por concepto de venta, gastos generales y los gastos administrativos.

En un sistema perpetuo de acumulación de costos la información relacionada con el inventario de materiales, inventario de trabajo en proceso, inventario de artículos terminados, el costo de los artículos manufacturados y el

costo de los artículos vendidos, está continuamente disponible, en vez de encontrarse sólo al final del período, como en el caso de un sistema periódico de acumulación de costos.

Existen dos tipos básicos de sistemas perpetuos de acumulación de costos, clasificados de acuerdo con el tipo del proceso de producción son:

- Costeo por órdenes de trabajo.
- Costeo por proceso.

#### 3.4.2.1 Sistemas de Acumulación de Costos por Órdenes de Trabajo.

Este sistema es más adecuado cuando se manufactura un solo producto o grupo de productos según las especificaciones dadas por un cliente, es decir, cada trabajo es “hecho” a medida” según el precio de venta acordado que se relaciona de manera cercana con el costo estimado.

En un sistema de costos por órdenes de trabajo los tres elementos básicos del costo de un producto (materiales directos, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación) se acumulan de acuerdo con la indicación de cada orden. Se establece cada una de las cuentas de inventario de trabajo en proceso para cada orden y se cargan con el costo incurrido en la producción de la (s) unidad (es) ordenad (as) específicamente. El costo unitario para cada orden se calcula dividiendo el costo total acumulado por el número de unidades de la orden en la cuenta de inventario de trabajo en proceso una vez terminada y previa a su transferencia al inventario de artículos terminados. Las hojas de costos por orden de trabajo se establecen al comienzo del trabajo y permanecen vigentes hasta que los productos se terminen y transfieran a artículos terminados. Luego la hoja de costo por órdenes de trabajo se extrae del libro mayor auxiliar de trabajo en proceso posteriormente se procesa y se archiva bajo la denominación de trabajo terminado. Los gastos administrativos y de ventas no se consideran parte del costo

de producción de la orden de trabajo y se muestran por separado en las hojas de costos por órdenes de trabajo y en el estado de ingreso.

#### 3.4.2.2 Costeo por proceso

Este sistema se utiliza cuando los productos se manufacturan mediante técnicas de producción masiva o procesamiento continuo. El costeo por proceso es adecuado cuando se producen artículos homogéneos en grandes volúmenes, como es la refinería de petróleo o en una fábrica de acero.

En un sistema de costeo por proceso, los tres elementos básicos del costo de un producto –materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación – se acumulan según los departamentos o centros de costos. Un departamento o centro de costos es una división funcional importante en una fábrica, donde se realizan los correspondientes procesos de fabricación. Se establecen cuentas individuales de inventario de trabajo en proceso para cada departamento o proceso y se cargan con los costos incurridos en el procesamiento de las unidades que pasan por éstas. El costo unitario se calcula para un departamento (en vez de hacerlo para un trabajo) dividiendo el costo total acumulado en la cuenta de inventario de trabajo en proceso de ese departamento por la cantidad de sus unidades procesadas y antes de su transferencia a un departamento por la cantidad de sus unidades y antes de su transferencia a un departamento subsecuente. El costo unitario total del producto terminado es la suma de los costos unitarios de todos los departamentos: Un informe del costo de producción, por departamento, se utiliza para resumir los costos de producción. Los gastos por concepto de ventas y los administrativos no se consideran parte del costo unitario de fabricación del producto y se muestran por separado en el estado de ingresos (lo mismo que en el costeo por órdenes de trabajo)

### **3.5 Sistemas Alternativos para el Costeo del Producto**

#### **3.5.1 Costeo Directo**

Otra variación del costeo del producto se denomina costeo directo o costeo variable. Con este enfoque orientado según el comportamiento de los costos, el costo de un producto está compuesto de materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos variables de fabricación; sólo los costos de fabricación que varían con el volumen se cargan a los productos. Es decir, únicamente los costos de los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación variables se incluyen en el inventario. Muchas empresas emplean el costeo directo internamente puesto que facilita el control del costo y contribuye, por sí mismo, a la toma de decisiones gerenciales

#### **3.5.2 Costeo por absorción**

Bajo el costeo por absorción, algunas veces denominado costeo total o convencional, todos los costos de fabricación, tanto fijos como variables, se tratan como costo del producto. Cuando se incluyen los costos indirectos fijos de fabricación en el costo de un producto, costeo por absorción, se está empleando un enfoque funcional. Para propósitos de elaboración de informes financieros de uso externo, el costo de un producto debe incluir los costos indirectos fijos de fabricación (costeo por absorción). En resumen, el costo por absorción carga todos los costos a la producción excepto aquellos aplicables a los gastos de venta, generales y administrativos.

El principal punto de diferencia entre los dos métodos de costeo está en el tratamiento de los costos indirectos de fabricación fijos. Los defensores del costeo



por absorción sostienen que todos los costos de fabricación, variables o fijos, son parte del costo de producción y deben incluirse en el cálculo de los costos unitarios del producto. Afirman que la producción no puede realizarse sin incluir en costos indirectos de fabricación fijos.

Los defensores del costeo directo afirman, por el contrario, que los costos del producto deben asociarse al volumen de producción. Sostienen que los costos indirectos de fabricación fijos se incurrirán aún sin producción. Los proponentes de esta técnica insisten en que los costos indirectos de fabricación fijos son, en esencia, un costo del periodo relacionado con el tiempo y no tienen beneficios futuros y son, en consecuencia, un costo no inventariable.

Ambos enfoques pueden usarse fácilmente tanto en un sistema de costeo por órdenes de trabajo como en un sistema de costeo por proceso.

### **3.6 Planificación de los costos.**

El objetivo fundamental de la planificación del costo de producción, consiste en la determinación previa de los gastos indispensables para obtener un volumen dado de producción y entrega de cada tipo y de toda la producción de la empresa, con la calidad establecida. Asimismo, la magnitud del costo planificado se utiliza en:

La confección de los planes de las empresas, expresando la eficiencia de su actividad económico-productiva. La valoración de la eficiencia económica obtenida en cada una de las áreas de la empresa (talleres, establecimientos, brigadas). Los análisis de eficiencia a tomar en cuenta al formar los precios de cualquier tipo de producción.

El costo planificado se determina en la empresa mediante los cálculos técnico-económicos de la magnitud de los gastos para la fabricación de toda la producción y de cada tipo de artículo que compone el surtido de la misma.

En la medición de la efectividad del plan y en su ejecución, se emplean los indicadores del costo por unidad de producción en las producciones comparables y costos por peso de producción bruta y mercantil, para el nivel de actividad total de la empresa.

### **3.7 Métodos de Planificación.**

Teniendo en cuenta las condiciones existentes actualmente en las empresas y la necesidad de vincular directamente a los obreros y trabajadores en la elaboración del plan de costo y fundamentalmente en los compromisos de su reducción para alcanzar una mayor eficiencia productiva, el énfasis mayor debe concentrarse en la utilización del método que más responda a esta exigencia. En tal sentido, de los métodos existentes, el más adecuado es el normativo, a través de los presupuestos de gastos por área de responsabilidad.

En el caso de empresas con muchos surtidos o al efectuarse cálculos para la confección de planes perspectivas, puede también utilizarse el método de cálculo analítico aunque resulta más complejo, requiriéndose, un nivel de aseguramiento técnico superior.

#### **3.7.1 Método Normativo.**

El método normativo consiste en la aplicación de normas y normativas fundamentales en la utilización de los equipos, materiales, combustibles, de fuerza de trabajo, etc.

Este método posibilita la compatibilización del Plan de Costo con el resto de los Planes Técnico-Productivos y con el costo planificado por cada área estructural de la empresa.

El método presenta dos vías de cálculo que se complementan. Estas son:

- Presupuesto de gastos.
- Costo unitario.

#### 3.7.1.1 Presupuesto de Gastos.

Los presupuestos de gastos permiten resumir y reflejar en términos monetarios los recursos a emplear, preferiblemente sobre la base de las normas y normativas, o de no existir éstas, sobre índices establecidos a partir del comportamiento histórico y la inclusión de las medidas de reducción de gastos.

La utilización de éstos presupuestos permite controlar y analizar más racionalmente el uso de los recursos materiales, laborales y financieros existentes en las condiciones previstas en el plan.

La elaboración y apertura del presupuesto de la empresa por áreas de responsabilidad (establecimiento, taller, brigada, etc.) permite el control de los gastos en el proceso productivo y en cada una de las dependencias participantes. Esto contribuye al logro de un plan más objetivo, facilitando el análisis y discusión con los trabajadores, los cuales jugarán un papel activo en su control, en la búsqueda de mayor eficiencia y en su medición.

### 3.7.1.2 Costo Unitario.

Con vistas a asegurar el correcto análisis del comportamiento de la eficiencia productiva en cada unidad de producto elaborado o en proceso, es necesario el cálculo del costo unitario, mediante las normativas de consumo, fuerza de trabajo y otros gastos, de los productos o grupos de productos homogéneos producidos por la empresa.

Para los artículos más importantes que componen el surtido de producción o grupos homogéneos de productos, se confeccionan la ficha de costo, utilizando para su cálculo, las normas y normativas de consumo y de fuerza de trabajo, así como las cuotas para la aplicación de gastos indirectos previamente establecidas.

Es decir, que la información necesaria para la elaboración de las fichas de costo se basa en la utilización de las normas de las partidas directas, las cuales tienen su reflejo en los presupuestos de gastos de las actividades principales y la utilización de cuotas de gastos de las partidas indirectas, determinadas a partir de los presupuestos de gastos de las actividades de servicios, dirección, entre otros.

La hoja de costo planificado muestra de forma sintética, el costo unitario por partidos del período que se planifica y su dinámica con respecto a costos unitarios de períodos anteriores.

Las fichas de costo se elaboran por partidas y reflejan el costo unitario de cada producto o grupo de ellos y pueden elaborarse tanto para los productos finales, como para los intermedios o semielaborados.

### 3.7.2 Método de Cálculo Analítico.

Este método resulta más complejo que el normativo, pudiendo utilizarse fundamentalmente para la planificación anual en empresas con muchos surtidos

de producción. Se basa en la reducción del costo para un período determinado, teniendo en cuenta la influencia de factores técnico-económicos y variaciones de las condiciones de trabajo en el período que se planifica.

Para la planificación de este método se toman en consideración los ahorros o economía resultantes de la aplicación de medidas técnico organizativos. Sobre esta base se hace necesario tener en las empresas una correcta planificación y registro de los gastos de períodos anteriores, ya que el mismo establece un nexo de continuidad entre el período base y el planificado, reconociéndose también el carácter ininterrumpido del proceso productivo.

No obstante la posibilidad de una mayor rapidez en el cálculo, este método presupone la existencia de series históricas confiables, así como normas y normativas técnicamente argumentadas, además de tener confeccionados los presupuestos de gastos y fichas de costo de año base.

El cálculo de costo se efectúa utilizando las agrupaciones de gastos conceptuados dentro de las partidas establecidas que requieran la empresa y viabilicen la determinación de los costos unitarios y de los indicadores fundamentales del costo, a nivel de cada área de responsabilidad.

### **Determinación del Costo Real de Producción.**

Todo proceso productivo, consta de varias etapas, a través de las cuales, los componentes que intervienen en el mismo sufren sucesivas transformaciones y adiciones o incorporaciones provenientes de otros departamentos productivos.

A los efectos de mantener un control económico de estos procesos, es necesario que los productos o servicios que pasan de un departamento a otro, lo hagan con sus costos unitarios directos correctamente calculados. Deben cumplirse los siguientes requisitos:

- Cálculo y utilización de la producción equivalente en la asignación de costos a los distintos productos, cuando proceda.
- Determinación de los costos unitarios por partidas de costo.

El cálculo del costo unitario debe hacerse por cada uno de los surtidos elaborados. En aquellas empresas con una amplia nomenclatura de surtidos o cuando las diferentes existentes entre éstos no originen variaciones substanciales en los costos, pueden constituirse niveles agregados y calcularlos a este nivel, o calcular sistemáticamente los correspondientes a los surtidos de mayor peso y los de los restantes, cada cierto tiempo, lo cual se precisará en los Lineamientos Ramales.

La agrupación con vistas al cálculo del costo unitario puede hacerse por genéricos, sub-genéricos, familias de productos, u otra agrupación similar, en dependencia de las características de cada proceso productivo y de los productos que se elaboren o servicios que se presten.

Siempre deberá utilizarse el mismo criterio de agregación, tanto para la planificación como para el registro y cálculo del costo real.

### **Técnicas de Valoración de los Costos de Producción..**

Teniendo en cuenta las condiciones organizativas y posibilidades objetivas de las empresas, las técnicas de valoración de los costos de producción que pueda aplicarse se dividen en:

- Técnicas basadas en la utilización de los Costo Reales.
- Técnicas basadas en el uso de costos predeterminados.

Estas técnicas presuponen el registros de los gastos y cálculo de los costos en la cuantía en que realmente tuvieron lugar, limitando las posibilidades de un

análisis comparativo al no contar con una base normativa adecuada, se aplican sólo en los casos que no sea posible predeterminedar el costo mediante o estándar.

### **Costos Predeterminados.**

Los costos predeterminados, como puede apreciarse en las definiciones conceptuales, son aquéllos que se calculan antes de comenzar el proceso de producción de un artículo o de prestación de un servicio; y según sean las bases que se utilicen para su cálculo, se dividen en Costos estimados y Costos estándar. Cualquier de estos tipos de costos predeterminados puede operarse en base a órdenes de producción, de procesos continuos, o de cualquiera de sus derivados.

### **Costos Estimados.**

El costo estimado indica lo que podría constar un artículo o grupo de artículos con un grado de aproximación relativo, ante la inexistencia de normas que permitan calcularlo con rigor. El costo real debe compararse con el estimado y ajustarse contra el primero.

El objeto de los costos estimados es conocer de forma aproximada cual puede ser el costo de producción, sirviendo de base para la valoración de las existencias en proceso y la producción terminada, entregada y realizada.

Las comparaciones se efectúan como sigue:

- Por totales, o sea costo total real contra costo total estimado, referidos al mismo período.
- Por partidas de costo, es decir comparando el costo real de cada partida, de un período determinado, con los costos estimados respectivos.
- La comparación de los costos reales de departamentos, fábricas, establecimientos, brigadas. Con sus costos estimados, referidos al mismo

período, puede hacerse por cualquiera de las formas mencionadas en los dos incisos anteriores, o combinándolas.

En general al análisis debe ser lo más profundo posible, ya que tiene por objeto determinar las variaciones entre lo real y lo estimado, y estudiar al por qué de las diferencias, a fin de hacer las correcciones y ajustes, que incluso pueden dar lugar a modificar las bases que sirvieron para la determinación del costo estimado. En otros casos, dichas variaciones y su estudio obligan a efectuar ciertos ajustes al control interno, de localizarse fallas en el mismo.

### **Costo Estándar.**

El costo estándar constituye la técnica más avanzada de los costos predeterminados. Para su establecimiento se requiere una rigurosa base normativa en los aspectos metodológicos y organizativos, así como una confiabilidad y exactitud en los datos que se utilicen para su cálculo.

El costo estándar presupone la utilización de parámetros de medición que permitan determinar si las desviaciones con respecto al costo planificado son debidas, fundamentalmente, a problemas tecnológicos, de organización o auténticos despilfarros de recursos.

Representa el “costo objetivo” de la empresa, es decir lo que debe costar un producto o grupo homogéneo de producto, por lo que permite el análisis preciso de la eficiencia alcanzada en la actividad productiva.

Cuando aún las condiciones organizativas y la calidad de las normas que exige el costo estándar no han sido logradas, se utiliza el costo normado, el cual permite una determinada precisión, al contar con una base normativa menos rigurosa y condiciones organizativas aceptables.



Al tener el costo normado una menor precisión de las normas aplicadas y del rigor en el cálculo de éstas, surge la necesidad de distribuir a los centros de costo productivos o de aplicar a los productos finales, las diferencias o desviaciones del costo real, producto de su peso o significación; mientras que en el costo estándar estas desviaciones son muy pequeñas y no se distribuyen a los centro de costo productivos ni a los productos finales, afectándose directamente el resultado del período.

Es decir, que el costo normado es una etapa intermedia o escalón anterior al costo estándar, debiendo ser este último el objetivo, en materia de costo a alcanzar por todas las empresas del país.

El análisis debe ser lo más profundo posible, ya que tiene por finalidad conocer las desviaciones entre lo real y lo previsto, con el objetivo de estudiarlas y precisarlas y consecuentemente tomar las decisiones que resulten pertinentes.

### **Análisis del Costo.**

#### **Análisis por áreas de responsabilidad.**

El análisis del costo se basa fundamentalmente en la evaluación del comportamiento de los gastos y sus desviaciones; teniendo en cuenta el lugar donde se producen y el concepto de cada gasto, a fin de que la investigación de las causas que las motivan permita su conocimiento y la toma de medidas que erradiquen o al menos las que provoquen efectos negativos en los resultados.

Por la razón, el análisis debe enfocarse fundamentalmente hacia el área de responsabilidad y básicamente hacia aquéllas que deciden el proceso productivo, poniendo énfasis en la evaluación de la eficiencia alcanzada.

En el análisis por área de responsabilidad, el enfoque debe estar orientado a determinar las causas de las desviaciones entre el presupuesto de gastos y su ejecución real del período que corresponda, teniendo en cuenta que en el conocimiento de las causales de desviaciones negativas radica la posibilidad de su eliminación.

El análisis debe dirigirse hacia los gastos controlables a fin de concentrar el esfuerzo básico en los gastos cuya variación depende del área analizada, estableciéndose como resultado las medidas necesarias para alcanzar la eficiencia prevista.

Al efectuarse el análisis se deben resaltar las desviaciones más representativas, por ejemplo: En el caso de materiales utilizados en exceso de la norma, identificar aquéllos que más inciden en las desviaciones y las cuales del exceso de consumo, así como a cuál producto o agrupación de éstos corresponden; en el salario se debe evaluar el comportamiento de la correlación salario medio/productividad y en general, cualquier variación que indique exceso de mano de obra o una insuficiente respuesta productiva.

### **Análisis de las Variaciones o Desviaciones del Costo Unitario.**

Además del análisis de las desviaciones por áreas de responsabilidad, debe tenerse presente el correspondiente a las variaciones o desviaciones del costo de los productos o agrupaciones de éstos que se definen en la empresa.

El análisis del costo por producto o agrupación de éstos, se efectúa por todas las partidas tanto directas como indirectas, con independencia de que dicha producción se elabore en una sola área o en varias. Este análisis, permite evaluar la consistencia del costo unitario predeterminado previsto en el Plan de Costo.

En la medida que la calidad de la información primaria y su registro sea mayor, el análisis del costo podrá ser más efectivo en la detección de las

situaciones que incidan negativamente en la producción de uno o varios productos o grupos de éstos.

### **Análisis de las Variaciones o Desviaciones por Partidas.**

La presentación de las desviaciones por partidas permite conocer a simple vista cómo se han comportado o cómo han sido utilizados los recursos a ese nivel de desglose, lo que constituye una desagregación del costo unitario.

En la ascendencia de cada partida intervienen, por lo general, dos factores: uno expresado en unidades físicas y otro expresado en términos monetarios, cualquiera de los cuales puede incidir en el costo unitario. Por ejemplo:

- Materias primas y materiales: factor físico (cantidad), factor monetario (precio).
- En consecuencia puede profundizarse más en el análisis, determinado la influencia que cada uno de esos factores tiene en la desviación total de la partida.

Las partidas formadas por los gastos controlables son las que se relacionan con el nivel de actividad y sobre cuyo monto puede influenciar la gestión de los diferentes responsables de la utilización racional de los recursos.

No siempre el análisis tiene que estar referido a sucesos ocurridos, sino que es utilizable en el estudio de alternativas de decisión.

Frecuentemente ante un determinado problema que requiere de una adecuada respuesta, el análisis de los gastos controlables constituye un valioso instrumento en el campo de la toma de decisiones.

## **CAPITULO IV**

### ***4. PLANIFICACIÓN DE LOS COSTOS EN EDITORIAL ANTORCHA, C.A.***

En este capítulo se establece el análisis realizado a la situación actual referente a la planificación de costos aplicados en la producción de la empresa Editorial Antorcha, C.A.

Para la elaboración de este análisis se llevó a cabo un estudio para conocer a fondo la organización (Editorial), su estructura organizativa, la visión, misión, la actividad económica realizada, entre otros aspectos. La que reflejó todas las debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas que posee la empresa. Con toda la información recabada se procedió a analizar los resultados de las entrevistas no estructuradas realizadas a la gerencia, y personal administrativo que allí labora, de esta manera se derivó una propuesta mediante estrategias que permitan mejorar el funcionamiento de la empresa.

#### **4.1 Antecedentes de la Prensa Escrita**

La transmisión oral ha sido por siglos el medio en que todas las culturas han ido traspasando sus conocimientos, historias y anécdotas. Con el surgimiento de la imprenta (era de Gutemberg), los siglos de transmisión oral dieron paso a una nueva época en que las publicaciones en papel serían la base de la documentación, el registro de información contemporánea más importante y los principales archivos del pasado más reciente.

En esta vorágine se inserta el periódico o prensa escrita. Nació como papeles que se pegaban a los estantes de tiendas o portones de acceso público. La aceptación desde el principio fue absoluta, por lo que hubo que variar la

información, aumentar el tamaño de los volantes e inventar secciones que interesaran a la mayoría. En el siglo XVII se fundaron los primeros periódicos, llamados “Gacetas”, por ejemplo, Gazette de Francia (1613) y la Gazeta de Madrid (1661).

En la actualidad el poder de los medios masivos de comunicación es un tema muy habitual y que despierta grandes polémicas. A partir de la gran ola de invenciones del siglo XVIII la humanidad ha sido testigo de una gran aceleración tecnológica respecto de siglos anteriores. Mientras que ciento cincuenta años distancian la invención de la imprenta en relación al periódico, hoy suceden sólo días para pasar de un invento a otro. Las competencias crecen día a día y la vertiginosidad del tiempo se acelera conjuntamente con el avance tecnológico. Pero esta problemática empieza gestarse tiempo atrás, cuando la consolidación, aceptación y accesibilidad en la cultura de los primeros medios de comunicación, impulsan al hombre del siglo XIX a cuestionarse los efectos e influencias que dichos medios generan - o no - en la sociedad. Y en esto el periódico tiene un rol protagónico.

Ahora bien para poder entender esta velocidad de cambios inevitables, es fundamental remitirse a los orígenes e investigar cuáles fueron los primeros propósitos con los que se pensó el surgimiento – en este caso – del diario. En primer lugar, se denomina prensa escrita al conjunto de publicaciones impresas en papel, de tirada diaria o periódica, destinadas principalmente a difundir información o noticias. La prensa diaria se distingue justamente por su periodicidad de salidas, tal como la define etimológicamente el diccionario (“de todos los días”). Ya que los periódicos empezaron como registros de sucesos contemporáneos (journals), esta profesión comenzó a llamarse “journalism”, que en el castellano se traduce por periodismo.

Para conocer la historia del diario, debemos remontarnos a épocas muy antiguas, donde no se contaba con los avances en la tecnología que existentes en

la actualidad. Es bien sabido que en las comunidades la oralidad siempre ha sido anterior a la escritura (surgida esta última alrededor del año 3500 AC.)

Durante la Edad Antigua, fueron utilizados distintos tipos de soportes: cortezas de árbol, varas de madera, papiros, pergaminos, etc. Hacia la Edad Media, la práctica escrita pasó a manos de los monjes en los monasterios mediante la técnica manuscrita en códices, implementándose la lectura en voz alta ya era accesible sólo para unos pocos individuos.

Más allá del desarrollo de escritura, los primeros cimientos del periodismo nos remiten a Roma desde el momento en que se comenzaron a realizar comentarios, anales históricos y actas, en los que no sólo aparecen leyes sino que también noticias sobre la sociedad, sucesos y comentarios. Estas “cartas informativas”, cuyo contenido constaba de noticias recopiladas y extractadas por la Agencia Veneciana, transmitían las noticias y acontecimientos portuarios y comerciales, propiciando que, a lo largo de toda Europa, el modo de uso de este tipo de publicaciones entrara en boga. Allí es donde surgen las primeras “gacetas” - también en hojas manuscritas-. En el siglo XII, el papel desplaza al pergamino como artículo de importación, surgiendo de esta manera el libro moderno. Además, la invención imprenta de tipos móviles con su practicidad mecánica, contribuyó al auge de este tipo de medio de comunicación, estimulando a los intelectuales a publicar para finalmente conformar la democratización de la lectura. Esto tuvo un gran valor para la creación de los periódicos, puesto que, lo que se aplicó a los libros, también fue válida para aquellos. De esta manera, la prensa escrita apareció bajo forma de hojas sueltas a finales del siglo XV. Esto no sólo permitió la difusión de la imprenta en Occidente y solucionó diversas cuestiones esenciales relacionadas con una mejor impresión, si no también la economizó, volviéndola masiva para la sociedad.

El primer periódico difundido no con un fin económico sino informativo fue impreso en 1609 en Francia, titulado como *Aviso Relation Order Zeitung*. Uno de los primeros periódicos diarios, o al cual se les atribuye su génesis, fue *Dailly*

Courant (Inglaterra, 1702). Podemos mencionar también, otros diarios como: Le Journal (París - 1777), The Times (Inglaterra – 1785) y Gaceta (México – 1792).

Por otro lado, el periódico surge en principio como una herramienta muy precaria, pero sin dejar de ser elemental, sobre la cual también se difundían las ideas de los burgueses durante la Revolución Francesa. A pesar de que este medio de consumo fuera popular, no todos los ciudadanos sabían leer, ni contaban con el dinero para comprarlo. Años después, fue censurado por el Rey, quien se oponía a la difusión de ideales que podrían poner en juego su gobierno y pudieran traer una revolución del pueblo en contra suya.

Desde fines del siglo XVIII y cada vez más durante el siglo XIX, la prensa periódica cumple la función de elemento motor en el cambio de los medios impresos. A la cabeza del movimiento, Inglaterra vio pasar la difusión anual de sus publicaciones de nueve millones y medio a treinta millones en cincuenta años. Las potencias continentales, con algún retardo, la siguieron mientras los procesos revolucionarios dan a Francia una especificidad evidente. Haciendo muy pronto la cuestión de la difusión del diario una cuestión fundamentalmente política.

La empresa preindustrial siguió los esquemas análogos de la editorial del Antiguo Régimen. Poco a poco surgieron las revistas mensuales, encabezadas por sobre todo por *Raevue des mondes* y *La Revue de París*. En este contexto, el “inventor” de la prensa periódica moderna, Girardi, proclamaba: “Cuando el pueblo es soberano es decente que el soberano sepa leer. Por unas pocas monedas vamos a darle una educación.” Cabe destacar que este lema estaba apoyado en las ideas de Fraternidad, Libertad e Igualdad de dicha Revolución y en la gran importancia que adquirió la educación durante el período neoclásico - iluminista. Dos años después fundó *La presse* cuya suscripción de 40 francos no cubría el precio del costo del diario. Pero con una difusión que por eso mismo aumenta, la diferencia fue pagada con creces por los anuncios publicitarios. El cálculo es acertado, la invención, esencial. La existencia de un público de consumidores

justifica la especulación hecha sobre el mercado de la publicidad la lógica iniciada por Girardi y empieza a ser implementada a lo largo de todo el siglo.

Todavía en 1836 uno de sus competidores, también en busca de especulaciones felices, lanza Le Siècle fundado sobre los mismos principios que Le Presse pero que vuelve a innovar con un folletín 1835, el cual ofrece mayor publicidad.

Tras el triunfo del liberalismo, todos los países occidentales reconocieron (hacia 1881) la libertad de expresión y dictaron leyes de prensa. Por ese motivo, las impresiones de los diarios se duplicaron en cantidad. Más adelante, los diarios lograron competencia frente a otros medios de comunicación contemporáneos.

En 1884, Otto Mergenthaler inventó la máquina del linotipo, que moldeaba líneas enteras de letras con plomo caliente. Este invento inició toda una época de trabajo que duró por casi un siglo.

Las técnicas empiezan a perfeccionarse, con la implementación de nuevos instrumentos y recursos para sustentar la difusión masiva, a menor costo, y en mayor tiempo. Ya en 1962, el diario Los Ángeles Times empezó a acelerar sus linotipos con cintas perforadas de computadoras, después de automatizar la alineación y el texto en columnas. En 1973, la corporación Harris introdujo terminales de corrección electrónicos que entregaban tiras de tipo sobre película de fijadoras de letra ("letra fría" que reemplazó a la "letra caliente" de los linotipos).

El futuro de los periódicos, según las fuentes consultadas, predice una lenta disminución en muchos países desarrollados debido a la creciente competición de televisión e Internet. Debe decirse, sin embargo, que frente a los medios audiovisuales, la prensa escrita presenta la ventaja de dar más detalles sobre las noticias y de informar normalmente desde otra perspectiva sobre los



acontecimientos. Bajo esta concepción, muchos diarios británicos de hoja grande están cambiando al formato tabloide, ya que esto parece atraer a lectores más jóvenes. Por otro lado, gracias al progreso tecnológico, varios periódicos pueden ser difundidos mundialmente por Internet, como por ejemplo o imprimirse directamente en el país de destino.

Durante la era del periodismo "amarillo" del siglo XIX, muchos diarios norteamericanos se concentraron en la difusión de historias sensacionalistas que pretendían enojar, escandalizar y sorprender, en lugar de informar. Sin embargo, este estilo de prensa se dejó de lado durante la Segunda Guerra Mundial, para volver al periodismo tradicional.

Parte de estas percepciones sigue aún vigente. En nuestros días, la crítica al periodismo es variada y hasta a veces resulta vehemente. Los medios han perdido credibilidad y han sido invadidos por la gran diversidad y competencia de ideologías. Las fuentes anónimas, los errores en los hechos, la gramática, la corrupción, la presión estatal, los escándalos de plagio han llevado a desvalorizar a los medios, pensados originalmente finalidad totalmente diferente y llegando al extremo de igualar aquellos más prestigiosos con los menos reconocidos.

Finalmente, la influencia de los medios con que abrimos este trabajo, es un tema en permanente cuestionamiento dado que es muy complejo medir o demostrar el efecto que los medios de comunicación, tales como el periódico, producen sobre la masa. Sin embargo, cabe destacar que no es lo mismo la imposición de los medios, los intereses políticos y la influencia de los medios, que la aceptación social. Hay cosas que provienen antes de la sociedad y que los mismos medios toman de ella. El poder a veces es irremediable si la sociedad no lo acepta; no podemos predecir dónde está ni cuál es la fórmula que garantiza el éxito. Aunque hombres amenazados por la oscuridad de su época, tales como Orwell, hayan atribuido a los medios de comunicación temáticas como la censura, control y violación de la libertad de expresión, hoy por hoy - sin ir a los casos

excepcionales - somos concientes de que es un permanente << feed back >> entre los medios y la audiencia. Los medios nos dicen lo que queremos escuchar y nosotros escuchamos lo que los medios nos quieren decir. En cualquiera de los dos lados que conforman esta retroalimentación nos encontramos con humanos, con sus aciertos y desaciertos. No son ellos o nosotros, nosotros o ellos, somos todos los que contribuimos a esta realidad y aludiendo a los pensamientos de María Elena Walsh, es la humanidad la que retrocede o avanza en cuatro patas en cada acción que juzga y en cada juicio que emite.

El periódico es un medio de comunicación de masas. Ejerce una influencia sobre el público lector, y en ocasiones su opinión está enmarcada a la corriente política, religiosa o social de la línea editorial; por lo que siempre hay que disponer de espíritu crítico ante la prensa, evitando ser un simple receptor de mensajes informativos.

#### 4.1.2 Reseña Histórica

El diario Antorcha, logra salir al mercado gracias al riesgo que asumieron los hermanos Edmundo y Mauro Barrios, a mediados del año 1954, durante un régimen dictatorial, al comprar una modesta máquina para la época, una Heidelberg de medio pliego, que producía cinco mil impresiones por hora. Publicó su primera edición el 14 de agosto de 1954.

Edmundo Barrios, se desempeñaba como Directo-Editor, Mauro Barrios como Administrador, Higinio Meléndez era el fotógrafo, Calazan Guzmán era periodista y corresponsal del Diario El Nacional en El Tigre.

En ese mismo año, adquieren a crédito un linotipo que es una máquina que tiene un teclado igual a las de escribir, el operario digitaliza textos, que se convertían en lingotes (barritas con letras en relieve) luego de un proceso, se iniciaba con la fundición de plomo.

Luego se les unen varias personas que contribuyeron de una otra manera que saliera el periódico, entre ellos se pueden destacar: Gabriel Ramírez, Homero Hechevarreneta, Mario Bermúdez, un tipógrafo traído de Ciudad Bolívar, José Vicente Marcano Bacca, Oswaldo Campos, Efraín Subero, Antonio López Castillo, quién se desempeñaba como reportero y Mercedes de Barrios, con una sección llamada carnet de notas.

El periódico era de tamaño tabloide, de ocho páginas y salía todos los sábados, durante muchos años Antorcha vivió épocas económicas muy críticas pero su gente siempre supo salir adelante. En 1957, los dueños de la impresora tuvieron que refinanciarles la deuda de la máquina a los hermanos Barrios, por un total de 498 mil bolívares, lo cuál era una fortuna para la época, pero a pesar de los inconvenientes el periódico siguió circulando.

En 1960 dejan las instalaciones de la impresora El Tigre y comienza a funcionar en la sede de Antorcha en la calle Guayana de El Tigre.

**“Editorial Antorcha C.A”**, fue constituida legalmente el 07 de abril de 1961, con domicilio principal en El Tigre Distrito Simón Rodríguez, del Estado Anzoátegui y registrada en el Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Mercantil de la Circunscripción Judicial del respectivo estado; bajo el N° 103 folio 112 al 113 Vto, tomo “C”, con un capital de bolívares trescientos cincuenta mil (Bs. 350.000), representado en trescientas cincuenta (350) acciones, de un mil bolívares, (Bs. 1000) cada una. El cual ha sido suscrito y pagado en su totalidad. El capital de la sociedad ha sido suscrito de la forma siguiente: Edmundo Barrios trescientas (300) acciones por un total de trescientos mil bolívares (Bs.300.000), Carlos Wong López, veinticinco (25) acciones por un valor de veinticinco mil bolívares (Bs. 25.000), José Miguel Barrios quince (15) acciones por un valor de quince mil bolívares (15.000) y Mauro Barrios cinco (05) acciones por un valor de

cinco mil bolívares (5.000). Girará bajo una sola firma y Responsabilidad Personal a cargo de Edmundo Barrios.

La empresa fue creada para la impresión de un periódico **Diario** que se denominará “**Antorcha**”; así como también la elaboración de trabajos tipográficos, la compra-venta de artículos de escritorio y en general, la explotación de cualquier acto de lícito comercio, que en lo sucesivo considere conveniente anexarle.

La administración y dirección de la compañía estará a cargo de un Director General, quién será elegido por Asamblea General Ordinaria de Accionistas, y durará en sus funciones dos (2) años, pudiendo ser reelecto. El Director Gerente tiene todas las facultades de administración, disposición y representación legal de la compañía, además de aquellas que les confiere el Código de Comercio a los administradores, y concretamente tiene las siguientes:

- Ejecutar y hacer ejecutar, por los medios legales a su alcance, los acuerdos, resoluciones aprobadas por las Asambleas.
- Representar a la compañía, judicial o extrajudicialmente y en tal sentido, puede intentar o contestar demandas; oponer y contestar excepciones y reconvencciones, desistir, transigir, convenir o ejercer recursos ordinarios y extraordinarios, recibir cantidades de dinero y otorgar recibos, finiquitos o cancelaciones.
- Nombrar apoderados judiciales, otorgarles poderes especiales, pudiendo revocar esos poderes cuando lo creyere conveniente al interés de la sociedad.
- Dirigir y administrar los negocios de la compañía.
- Nombrar los trabajadores de la compañía asignándoles los sueldos y salarios que han de devengar.
- Remover los trabajadores, con su ejecución a la Ley Orgánica del Trabajo, entre otros.

En ese mismo año, el Ministerio de Educación le entrega al Diario Antorcha su primer premio Nacional de Periodismo.

A partir de agosto de 1963, salen de las máquinas offset, en un proceso que eliminó para siempre el plomo y el fuego de los químicos humeantes. Al transcurrir del tiempo el periódico se ha incorporado poco a poco a las nuevas tecnologías.

En 1969 se une al equipo quién hoy es su Presidente-Editor Antonio Briceño, donde trabajo durante siete años dirigiendo la recién creada corresponsalía en la ciudad de Caracas. Luego pasó a formar parte del Correo Caroní, pero siempre en constante comunicación con Edmundo Barrios, transcurrido un tiempo regresa al “Rotativo de Oriente” como Gerente General.

En 1970 **Antorcha** enfrenta una difícil situación, el miércoles 2 de diciembre, un incendio destruyó completamente sus instalaciones en la calle Guayana, en esta suceso desapareció parte de la historia gráfica y documental de El Tigre. Las llamas se propagaron muy rápido, por lo que en pocos minutos se consumió todo el edificio; Antorcha ha sido el único medio impreso que ha sido consumido por las llamas obligándolos a regresar a su antiguo taller, en la impresora **El Tigre**, pero este hecho no acabo con los sueños de sus acreedores, ya que el otro día el periódico publicó su propia noticia. Por estas circunstancias el diario “**El Bolivarense**” de ciudad Bolívar le prestó su colaboración para poder hacer los clisés que aparecían en las ediciones de ese momento.

Para 1972 específicamente el 12 de abril, Antorcha se instala en su nueva sede ubicada en la Av. Francisco de Miranda y aparece en tamaño estándar, ese mismo año recibe su segundo Premio Nacional de Periodismo.

Mucho tiempo después en la edición de Antorcha de 14 de agosto de 1984, el profesor y ex director de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad

Central de Venezuela, publicó un artículo, donde comentó que en el año en que se fundo este periódico, el país contaba con seis millones de habitantes, Anzoátegui con trescientos mil, por lo que era un riesgo fundar un periódico de provincia en El Tigre, ya que su gente sólo leía los periódicos que venían de Caracas. Para ese entonces en Venezuela no se recomendaba a los inversionistas fundar un periódico, ya que se vivía en un gobierno que mantenía un régimen dictatorial.

En su artículo Díaz Rangel reconoció que era una hazaña sacar un periódico en esos tiempos y conservarlo con dignidad sin que el gobierno pudiera comprarlo, ese fue el gran reto que asumió Edmundo Barrios y su equipo de trabajo. Ese mismo año, Antorcha con circulación diaria en la Zona Sur-Oriental del estado Anzoátegui y Caracas, disponiendo corresponsalías en Barcelona, Anaco y Maturín, atendidas por periodistas profesionales; compite con otros medios impresos nacionales y locales, siendo la circulación de Antorcha certificada por el tribunal del Distrito Simón Rodríguez.

Para la época el periódico constaba de veinte páginas, distribuidas en tres cuerpos identificados como A, B y C, utilizando color para destacar los títulos de primera y última página.

El 21 de noviembre de 1989, a través de un documento de compra-venta, instrumento autenticado por la Notaría Pública del Tigre, mediante el cual se notifica legalmente que el ciudadano Edmundo Barrios vende pura y simplemente a Antonio Briceño las acciones que tiene y posee en la empresa “**Editorial Antorcha. C.A**”

El mismo hace contar que en el libro de actas de la referida empresa, aparece asentada textualmente un acta que dice así: “el 17 de noviembre de 1989, en la sede social de la empresa mercantil “**Editorial Antorcha. C.A**”, ubicada en la Av. Francisco de Miranda de esta ciudad de El Tigre, se reunieron los accionistas Antonio Briceño, Leo Wong López y Mauro Barrios, quienes

representan la totalidad del capital social con el objeto de tratar la reforma de los estatutos sociales, en vista que se encontraban dispersas las modificaciones hechas desde la fundación de la compañía; exponiendo que la empresa en cuestión se denominará como anteriormente se señala y esta tendrá como objeto principal la impresión de periódicos, y en especial, la edición del **Diario “Antorcha”**; así como la elaboración. En cuanto a lo siguientes puntos permanecerán iguales.

En la actualidad el periódico sigue constando con las mismas corresponsalías, mantiene su número de páginas, pero ahora consta de dos cuerpos A y B, en los títulos principales de primera y última página continúan utilizando y una diagramación ágil y moderna. Pero además cuenta con **Antorcha online** una página Web que se creó con la finalidad de consolidarse en la red de la misma manera como lo ha hecho con el medio impreso durante cincuenta años, informando veraz, objetiva e imparcialmente los hechos noticiosos que se generen en el entorno de los generadores de información y ser llevados hacia el lector, siendo los primeros en cubrir la información.

**Diarioantorcha.com**, tendrá la labor de brindar información veraz y oportuna a toda la comunidad oriental, a través del desarrollo noticioso que se genere en el ámbito Internacional, Nacional y Regional; mostrando avances, los cuales serán ampliados en su edición diaria. De la misma forma contará con la opción de consultar las noticias de ediciones anteriores que se mantendrán

Antorcha con más de cincuenta años en el mercado, ha sabido mantenerse gracias al esfuerzo de todos sus trabajadores que logra que cada día los lectores puedan conocer los hechos más importantes del mundo.

#### 4.1.3 Misión

García, E y Valencia, M (2008:16)

“Es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una empresa de otras similares Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. También se le llama declaración de credo, de propósitos, de filosofía, de creencias, de principios empresariales o declaración “definiendo nuestra empresa”

Una formulación de misión muestra una visión a largo plazo de una empresa en términos de qué sugiere ser y a quién desea servir. Describe el propósito, los clientes, los productos, los servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa.

“Antorcha tiene como misión orientar e informar verazmente, mostrando calidad informativa, excelente redacción, rentabilidad y distribución publicitaria, siendo fiel a la población oriental. Su política informativa imparcial es muy amplia, dándole oportunidad a todos los segmentos de la sociedad y permaneciendo en la comunidad oriental como el pionero de oriente”. (Cita tomada de los estatutos de la empresa Editorial Antorcha, C.A.)

#### 4.1.4 Visión

La Visión, como capacidad para ver más allá en tiempo y espacio, se formula para comunicarse a toda la organización e integrar a la gente en pensamiento y acción, de manera que su contenido llegue a formar parte de la cultura organizacional. La visión por tanto, debe enunciarse en forma clara y objetiva para que cumpla su cometido.



Podemos establecer que la visión, define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta, ¿En que creemos y como somos?

Por lo anteriormente establecido, podemos decir, que “Editorial Antorcha tiene como visión fomentar el desarrollo de la región con miras a convertirse en el principal rotativo del **oriente del país**, mostrando rentabilidad informativa y económica con altos índices de competitividad y complementándose con otras formas de comunicación, como los son los audio-visuales”. (Cita tomada de los estatutos de la empresa Editorial Antorcha, C.A.)

## **4.2 Estructura Organizativa**

Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización. El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta el futuro.

Un puesto tiene un lugar en la estructura organizacional de la empresa, y este debe responder a las demandas propias de esa organización, especialmente en lo que se denomina la distribución de funciones, responsabilidad, y deberes de la unidad administrativa o de la persona en quien recayeron esas funciones. Por esta razón, ubicar un puesto en la organización implica definir cuatro aspectos:

- Nivel jerárquico.
- Áreas o departamento en que está localizado.
- Superior jerárquico, y
- Los subordinados.

Por lo anteriormente expuesto, podemos decir lo siguiente. Las unidades administrativas que conforman la estructura organizacional de una organización, permiten asignar las diferentes áreas de responsabilidad correspondientes a cada uno de los niveles jerárquicos establecidos dentro de la institución, con el objetivo de que puedan definirse con claridad los grados de autoridad indispensables para efectuar los procesos administrativos que permiten orientar y dirigir los esfuerzos de la organización hacia sus metas y objetivos.

Por tal motivo, la empresa Editorial Antorcha, C.A., cuenta con una estructura organizativa que facilita y proporciona la información necesaria para conocer cual debe ser la asignación de áreas de responsabilidad, correspondiente a cada uno de los niveles jerárquicos establecidos, definiendo los grados de autoridad que se necesitan para llevar a cabo los procesos, permitiendo la buena conducción y dirección de dicha empresa.

Actualmente, la estructura organizativa de la empresa Editorial Antorcha, C.A., está basada en la teoría lineal – funcional, estableciendo líneas de autoridad y responsabilidad que permiten identificar la función a desempeñar y cómo ésta se relaciona con las otras áreas de la institución para el logro de los objetivos. La misma está integrada de la siguiente manera: en primer lugar se encuentra el Nivel Corporativo, conformado por la Junta de Accionistas, el Presidente y el Gerente General. En segundo lugar, se encuentra el Nivel Funcional, integrado por directores o jefes de cada unidad administrativa, tales como: el Contador, Administrador y Consultorio Jurídico.

Y por último, se encuentra el Nivel Operativo conformado por el personal empleado y obrero la unidad administrativa. A continuación, se muestran los diferentes niveles que conforman la estructura organizativa de la Empresa Editorial Antorcha, C.A., (Ver Anexo N° 1)

#### 4.2.1 Aspectos Legales de la Empresa Editorial Antorcha, C.A.

La personalidad jurídica de la Empresa Editorial Antorcha, C.A., es adquirida, cuando la junta directiva autorizó al ciudadano Rubén Darío Lamar, abogado en ejercicio de ese domicilio para realizar la protocolización del acta constitutiva y los estatutos de la empresa, hecho ocurrido a los siete días del mes de Abril del año mil novecientos sesenta y uno, el documento escrito para su reconocimiento fue presentado en el juzgado de primera instancia en lo civil, mercantil, de la circunscripción judicial del estado Anzoátegui.

Por encontrarse domiciliada en el país, ANTORCHA se rige por las siguientes normativas de carácter legal como los son: la constitución de la república bolivariana de Venezuela, código civil, código de comercio, ley orgánica del trabajo, ley de impuesto sobre la renta y sus propios estatutos. Entre los aspectos más importantes de las leyes, reglamentos, disposiciones y estatutos se encuentra:

- **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.** Contiene artículos relacionados con el derecho económico, que tiene toda persona, para dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia. En su artículo número 112 establece lo siguiente (2000:40):

“Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país”.

En este artículo se observa que la constitución ofrece un equilibrio entre la iniciativa privada y la libertad de empresa, comercio e industria por un lado, y por otro la autoridad del Estado para racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo del país.

**En el artículo 113 establece lo siguiente (2000:41)**

“No se permitirán monopolios. Se declaran contrarios a los principios fundamentales de esta Constitución cualesquier acto, actividad, conducta o acuerdo de los y las particulares que tengan por objeto el establecimiento de un monopolio o que conduzcan, por sus efectos reales e independientemente de la voluntad de aquellos o aquellas, a su existencia, cualquiera que fuere la forma que adoptare en la realidad. También es contrario a dichos principios el abuso de la posición de dominio que un o una particular, un conjunto de ellos o de ellas, o una empresa o conjunto de empresas, adquiera o haya adquirido en un determinado mercado de bienes o de servicios, con independencia de la causa determinante de tal posición de dominio, así como cuando se trate de una demanda concentrada. En todos los casos antes indicados, el Estado adoptará las medidas que fueren necesarias para evitar los efectos nocivos y restrictivos del monopolio, del abuso de la posición de dominio y de las demandas concentradas, teniendo como finalidad la protección del público

consumidor, de los productores y productoras y el aseguramiento de condiciones efectivas de competencia en la economía.

Cuando se trate de explotación de recursos naturales propiedad de la Nación o de la prestación de servicios de naturaleza pública con exclusividad o sin ella, el Estado podrá otorgar concesiones por tiempo determinado, asegurando siempre la existencia de contraprestaciones o contrapartidas adecuadas al interés público”.

La constitución arremete contra los monopolios, por ser un mercado cerrado, la administración suele ser dispendiosa pues para no tener pérdidas les basta subir los precios. Editorial Antorcha, C.A., no establece monopolios.

#### **Artículo 115 (2000:42)**

“Se garantiza el derecho de propiedad. Toda persona tiene derecho al uso, goce, disfrute y disposición de sus bienes. La propiedad estará sometida a las contribuciones, restricciones y obligaciones que establezca la ley con fines de utilidad pública o de interés general. Sólo por causa de utilidad pública o interés social, mediante sentencia firme y pago oportuno de justa indemnización, podrá ser declarada la expropiación de cualquier clase de bienes”.

#### **Artículo 117 (2000:42)**

“Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos”.

- **Código de Comercio.** Reconoce en su artículo 200 (1995:55): Las compañías o sociedades de comercio son aquellas que tienen por objeto uno o más actos de comercio.

“Las compañías o sociedades de comercio son aquellas que tienen por objeto uno o más actos de comercio.

Sin perjuicio de lo dispuesto por leyes especiales, las sociedades anónimas y las de responsabilidad limitada tendrán siempre carácter mercantil, cualquiera que sea su objeto, salvo cuando se dediquen exclusivamente a la explotación agrícola o pecuaria.

Las sociedades mercantiles se rigen por los convenios de las partes, por disposiciones de este Código y por las del Código Civil.

Parágrafo Único: El Estado, por medio de los organismos administrativos competentes, vigilará el cumplimiento de los requisitos legales establecidos para la constitución y funcionamiento de las compañías anónimas y sociedades de responsabilidad limitada”.

Este fin tiene como fin aclarar, cuales son o qué debe entenderse por sociedades o compañías de comercio. También establece que las sociedades mercantiles basan su actuación en los acuerdos que puedan suscitarse entre las partes, por las disposiciones de dicho código, en cuanto a las formas de los contratos, a la constitución de la sociedad, entre otros.

- **Código Orgánico Tributario.** Establece quienes son los contribuyentes, es decir, la persona obligada por ley al pago de un impuesto.

**Artículo 22 (2002:10)**

Son contribuyentes los sujetos pasivos respecto de los cuales se verifica el hecho imponible.

Dicha condición puede recaer:

1. En las personas naturales, prescindiendo de su capacidad según el derecho privado.
2. En las personas jurídicas y en los demás entes colectivos a los cuales otras ramas jurídicas atribuyen calidad de sujeto de derecho.
3. En las entidades o colectividades que constituyan una unidad económica, dispongan de patrimonio y tengan autonomía funcional.

Editorial Antorcha, C.A., es un contribuyente, por ser un sujeto pasivo de las obligaciones tributarias. Este artículo establece que puede ser contribuyente cualquier persona, física o jurídica, tanto como si es capaz como incapaz. Es por eso que editorial Antorcha., es un contribuyente del fisco con todos los derechos y obligaciones.

### **Artículo 23 (2002:10)**

Los contribuyentes están obligados al pago de los tributos y al cumplimiento de los deberes formales impuestos por este Código o por normas tributarias.

Los contribuyentes deben cumplir con los deberes formales que establezca la ley, como por ejemplo llevar la contabilidad debidamente, entre otros deberes que señale la ley, de no cumplir con esto Editorial Antorcha puede ser sancionada con multas y hasta con presión.

- **Ley de Impuesto Sobre la Renta.** El Impuesto sobre la Renta (ISLR) es un Impuesto que se le paga al estado venezolano (a través del Seniat) sobre las ganancias obtenidas en el año fiscal. Esta ley establece quienes son los contribuyentes, es decir, la persona obligada por ley al pago de un impuesto.

**Artículo 7. (2001:8)** Están sometidos al régimen impositivo previsto en esta Ley:

- a. Las personas naturales.
- b. Las compañías anónimas y las sociedades de responsabilidad limitada.
- c. Las sociedades en nombre colectivo, en comandita simple, las comunidades, así como cualesquiera otras sociedades de personas, incluidas las irregulares o de hecho.
- d. Los titulares de enriquecimientos provenientes de actividades de hidrocarburos y conexas, tales como la refinación y el transporte, sus regalistas y quienes obtengan enriquecimientos derivados de la exportación de minerales, de hidrocarburos o de sus derivados.
- e. Las asociaciones, fundaciones, corporaciones y demás entidades jurídicas o económicas no citadas en los literales anteriores.
- f. Los establecimientos permanentes, centros o bases fijas situados en el territorio nacional.

**Parágrafo Primero:** A los fines de esta Ley, las herencias yacentes se considerarán contribuyentes asimilados a las personas naturales, y las sociedades de responsabilidad limitada, en comandita por acciones y las civiles e irregulares o de hecho que revistan la forma de compañía anónima, de sociedad de responsabilidad limitada o de sociedad en comandita por acciones, se considerarán contribuyentes asimilados a las compañías anónimas.



**Parágrafo Segundo:** En los casos de contrato de cuentas en participación, el asociante y los asociados estarán sometidos al régimen establecido en el presente artículo; en consecuencia, a los efectos del gravamen, tales contribuyentes deberán computar dentro de sus respectivos ejercicios anuales la parte que les corresponda en los resultados periódicos de las operaciones de la cuenta.

**Parágrafo Tercero:** A los fines de esta Ley, se entenderá que un sujeto pasivo realiza operaciones en la República Bolivariana de Venezuela por medio de establecimiento permanente, cuando directamente o por medio de apoderado, empleado o representante, posea en el territorio venezolano cualquier local o lugar fijo de negocios, o cualquier centro de actividad en donde se desarrolle, total o parcialmente, su actividad o cuando posea en la República Bolivariana de Venezuela una sede de dirección, sucursal, oficinas, fábricas, talleres, instalaciones, almacenes, tiendas u otros establecimientos; obras de construcción, instalación o montaje, cuando su duración sea superior a seis meses, agencias o representaciones autorizadas para contratar en nombre o por cuenta del sujeto pasivo, o cuando realicen en el país actividades referentes a minas o hidrocarburos, explotaciones agrarias, agrícolas, forestales, pecuarias o cualquier otro lugar de extracción de recursos naturales o realice actividades profesionales, artísticas o posea otros lugares de trabajo donde realice toda o parte de su actividad, bien sea por sí o por medio de sus empleados, apoderados, representantes o de otro personal contratado para ese fin. Queda excluido de esta definición aquel mandatario que actúe de manera independiente, salvo que tenga el poder de concluir contratos en nombre del mandante. También se considera establecimiento permanente a las instalaciones explotadas con carácter de permanencia por un empresario o profesional, a los centros de compras de bienes o de adquisición de servicios y a los bienes inmuebles explotados en arrendamiento o por cualquier título. Tendrán el tratamiento de establecimiento permanente las bases fijas en el país de personas naturales residentes en el extranjero, a través de las cuales se presten servicios personales independientes. Constituye base fija cualquier lugar en el que se presten servicios personales independientes de carácter científico, literario, artístico, educativo o pedagógico, entre otros, y las profesiones independientes.

En este artículo se establece quiénes son los sujetos tributarios y cuál es su régimen impositivo. La empresa editorial Antorcha por ser una compañía anónima es un contribuyente del impuesto sobre la renta, y la ley constituye que estos tipos de sociedad deberán sumar todas sus ganancias y pagarán por la tarifa que se le imponga en la misma

- **Ley Orgánica del Trabajo (1997:86)**

En esta ley se muestra en su capítulo II, las disposiciones generales para la conformación, clases, funcionamiento, financiamiento de todo el proceso que conlleva la creación de una organización que se dedique a esta actividad. Como observamos así que los sindicatos revisten una naturaleza compleja, pues en cuanto asociación privada representan y defienden el interés de todos y cada uno de sus afiliados, y en cuanto institución de carácter social poseen una esencia cuasi-pública, ya que tales organizaciones representan el interés general de un amplio sector de la población -los trabajadores-, siendo, justamente, ésta última, la función que reviste especial trascendencia en el ámbito público y político, y que justifica la supervisión del Estado. De este modo podemos concluir que es la exigencia de la democracia en el funcionamiento, elección y conformación de los sindicatos, el mecanismo que en un Estado social de derecho se implementa para que éstos cumplan su fin último -garantizar los intereses y derechos de sus afiliados-, sin que con ello pierdan ni se transforme su naturaleza jurídico-privada.

- **Estatutos de la empresa Editorial Antorcha, C.A.**

El término estatutos corresponde al plural de la palabra estatuto y por la misma se refiere a aquella variedad de normas jurídicas cuya característica común resulta ser que regulan las relaciones que se establecen entre ciertas personas, que como rasgo en común comparten la pertenencia a un mismo territorio o sociedad, es decir, un estatuto es una forma del derecho propio, aquel derecho de aplicación particular o especial. Por otra parte, existen normas casi con rango de leyes o reglamentarias a las cuales también se las denomina con el nombre de estatuto también. Las mismas suelen regular una situación concreta, han heredado la

misma denominación por una cuestión histórica y sus efectos atañen a todos los sujetos, es decir se aplica a todos, lo que en derecho propiamente dicho se denomina como erga omnes.

Es el reglamento, ordenanza, pactos, condiciones y estipulaciones establecidas por los fundadores de una sociedad, comunidad, corporación, entre otros. Los estatutos de la empresa Editorial Antorcha, C.A., establecen:

...Establecen los lineamientos internos que debe seguir la editorial para su funcionamiento, dirección y administración enmarcado siempre en lo dispuesto por las leyes vigentes.

#### 4.2.2 Perspectivas de la Gestión de Costos.

Todo negocio, consiste básicamente en satisfacer necesidades y deseos del cliente ofreciéndole un producto o servicio por más dinero de lo que cuesta fabricarlo, es decir, asignándole un precio de venta, a través de un método de formación de los mismos.

De manera que es importante resaltar, toda empresa mercantil está caracterizada por un legítimo afán de lucro. Sea cual fuere su actitud, deberá obtener un beneficio para mantenerse y ofrecer una rentabilidad al capital invertido.

La ecuación general para la obtención de rentabilidad o beneficio es:

$$\mathbf{Beneficio = Precio de Venta - Precio de Costo}$$

Satisfacer ésta ecuación implica conocer el precio de costo de la manera más exacta posible, y en función del mismo, determinar el precio de venta de acuerdo con el beneficio que se pretenda obtener. La ventaja que se obtiene con el precio, se utiliza para cubrir los costos y obtener una utilidad.

La mayoría de los empresarios, principalmente de pequeñas empresas definen sus precios de venta a partir de los precios de sus competidores, sin saber si ellos alcanzan a cubrir los costos de sus empresas. La consecuencia inmediata derivada de ésta situación es que los negocios no prosperan. Conocer los costos de la empresa es un elemento clave de la correcta gestión empresarial, para que el esfuerzo y la energía que se invierten en la empresa den los frutos esperados.

Por otra parte no existen decisiones empresariales que de alguna manera no influyan en los costos de una empresa, eso es imperativo que las decisiones a tomarse tengan la suficiente calidad, para garantizar el buen desenvolvimiento de las mismas.

Para evitar que la eficacia de estas decisiones no dependan únicamente de la buena suerte, sino más bien, sea el resultado de un análisis de las posibles consecuencias, cada decisión debe ser respaldada por tres importantes aspectos:

- Conocer cuales son las consecuencia técnicas de la decisión.
- Evaluar las incidencias de los costos de la empresa.
- Calcular el impacto en el mercado que atiende la empresa.

Como se puede apreciar, el cálculo de costos es uno de los instrumentos más importantes para la toma de decisiones, no basta con tener conocimientos técnicos adecuados, sino que es necesario considerar la incidencia de cualquier decisión en este sentido, y las posibles y eventuales consecuencias que pueda generar.

El Cálculo de los costos, por ende, es importante en la planificación de productos y procesos de producción, la dirección y el control de la empresa y para la determinación de los precios.

#### 4.2.3 Análisis de la Planificación de Costos de Producción en la empresa Editorial Antorcha, C.A.

Cabe destacar que la Empresa Editorial Antorcha C.A no escapa de las importantes razones que nos inducen a afirmar que no solo merece la pena planificar, sino que es totalmente necesario para dicha empresa, en tiempos de tanta incertidumbre y cambios como en los que vivimos actualmente. Es importante que planifiquen sus actividades, ya que planear es tan importante como organizar, dirigir o controlar, porque la eficiencia de la producción no se logra con la improvisación y, si administrar es hacer a través de otros, necesitamos hacer planes sobre la forma como esa acción se debe coordinar. El objetivo no se lograría si los planes no lo detallaran para ser alcanzado. Es por tal razón que controlar sería poco efectivo si no se compara con un plan previo, sin planes se trabaja a ciegas. Es por esto que la Empresa Editorial Antorcha C.A debería tener como función primordial la planificación para la dirección, sin embargo en muchas ocasiones se le subestima y es común creer que corresponde solamente a los ejecutivos de alto nivel, lo cual no es correcto, en virtud de que existe tanto en los niveles altos como en los inferiores.

Planificar es importante para Empresa Editorial Antorcha C.A., ya que le permitirá:

- Propiciar al desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reducir los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Preparar a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantener una mentalidad futurista teniendo más visión de provenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.

- Condicionar a la empresa al ambiente que lo rodea
- Implantar un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reducir el mínimo de riesgo y aprovechar al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basarán en hechos y no en emociones.
- Apoyar la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporcionar los elementos necesarios para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), nos suministrará las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Reducir al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permitir al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

La planificación en la Empresa Editorial Antorcha C.A debe servir para traducir la visión estratégica de la empresa en planes operativos y los dirigentes deben ser conscientes de la importancia de este hecho y dedicar parte de su tiempo a esta tarea. Para desarrollar una producción de clase mundial todos deben estar conscientes de que la planificación debe convertirse en la forma usual de trabajar.

Es por esto que planificar debe ser importante para la Empresa Editorial Antorcha C.A., ya que así les permitirá tener una planificación de sus costos, lo cual es un elemento de extraordinaria importancia a considerar en la elaboración del sistema de costos y el registro de los gastos. (El registro se organiza con la correcta definición de las cuentas y los centros de costos a utilizar.).

El costo de producción en la Empresa Editorial Antorcha C.A, debe establecerse en un medidor fiel del aprovechamiento de los recursos materiales, laborales y financieros en el proceso de producción, porque, además, conjuntamente con los indicadores del volumen de realización, determina el nivel de ganancia que obtiene la empresa. Mediante la planificación del costo de producción, se logrará trazar las magnitudes óptimas de gastos para acometer la producción, mediante los resultados operativos de la empresa, los factores técnico-económicos y los indicadores establecidos.

La planificación del costo es significativo en la Empresa Editorial Antorcha C.A, ya que sirve como instrumento de control en la dirección de dicha empresa, debido a que le permite conocer, sistemáticamente y de manera ágil, cualquier desviación que ocurra en la ejecución real de la producción con respecto al plan trazado, en cada una de las áreas y en la entidad en su conjunto.

Todo lo anterior explica la importancia vital que reviste la planificación acertada del costo de producción para el desempeño de la labor económica de la Empresa Editorial Antorcha C.A, pues así se conocen los gastos en los cuales la empresa debe incurrir para elaborar su producción y lograr un mejor control de lo que realmente está ocurriendo y así poder delimitar quién responde por las desviaciones detectadas.

Toda empresa, cualquiera que sea su naturaleza, persigue una serie de objetivos que orientan su actividad y ordenan el camino de sus acciones. Estos objetivos son de diversas características y marcan el perfil y la visión del negocio; como por ejemplo:

- Obtener dinero.
- Desarrollarse.
- Mantenerse en el tiempo.
- Alcanzar nuevos mercados.

- Tener productos y servicios de buena calidad.
- Prestar servicios eficientes.
- Lograr fidelidad de los clientes.
- Maximizar los beneficios.
- Responsabilidad social.

Uno de los objetivos empresariales más importantes a lograr es la “rentabilidad”, sin dejar de reconocer que existen otros tan relevantes como crecer, agregar valor a la empresa, entre otros. Pero sin rentabilidad no es posible la permanencia de la empresa en el mediano y largo plazo, al hablar de rentabilidad lleva implícitos ciertos riesgos entre los que se encuentra la planificación de costos, y es importante estudiarla en sentido que permite la determinación previa de los gastos indispensables para obtener un volumen de producción y entrega de cada tipo y de toda la producción de la empresa, con la calidad establecida. Asimismo, la magnitud del costo planificado se utiliza en la confección de los planes de la empresa, expresando la eficiencia de su actividad económica de las diferentes medidas técnico organizativas y de la producción en su conjunto. La valoración de la eficiencia económica obtenida en cada una de las áreas de la empresa (talleres, establecimientos, brigadas). Los análisis de la eficiencia a tomar en cuenta al formar los precios de cualquier tipo de producción.

En la empresa Editorial Antorcha, C.A., el costo planificado se determina mediante los cálculos técnicos- económicos de la magnitud de los gastos para la fabricación de toda la producción y cada artículo que compone el surtido de la misma.

En la medición de la efectividad del plan y en su ejecución, se emplean los indicadores del costo por unidad de producción en las producciones comparables y costos por peso de producción bruta y mercantil, para el nivel de actividad total de la empresa.



Por lo planteado con anterioridad se afirma y establece que el cálculo de costos se integra al sistema de informaciones indispensables para la gestión de la empresa Editorial Antorcha, C.A.

El análisis de los costos empresariales es sumamente importante, principalmente desde el punto de vista práctico, puesto que su desconocimiento puede acarrear riesgos para la empresa, e incluso, como ha sucedido en muchos casos, llevarla a su desaparición.

El conocer no sólo lo que paso, sino también dónde, cuando en que medida (cuanto), cómo y por qué pasó, permite corregir los desvíos del pasado y preparar una mejor administración del futuro. Esencialmente se utiliza para realizar las siguientes tareas:

- Sirve de base para calcular el precio adecuado de los productos y servicios.
- Conocer qué bienes o servicios producen utilidades o pérdidas, y en que magnitud.
- Se utiliza para controlar los costos reales en comparación con los costos predeterminados: (comparación entre el costo presupuestado con el costo realmente generado, post-cálculo).
- Permite comparar los costos entre:
  - Diferentes departamentos de la empresa
  - Diferentes empresas
  - Diferentes períodos
- Localiza puntos débiles de una empresa.
- Determina la parte de la empresa en la que más urgentemente se debe realizar medidas de racionalización.
- Controla el impacto de las medidas de racionalización realizadas.

- Diseña nuevos productos y servicios que satisfagan las expectativas de los clientes y, al mismo tiempo, puedan ser producidos y entregados con un beneficio.
- Guía las decisiones de inversión.
- Elige entre proveedores alternativos.
- Negocia con los clientes el precio, las características del producto, la calidad, las condiciones de entrega y el servicio a satisfacer.
- Estructura unos procesos eficientes y eficaces de distribución y servicios para los segmentos objetivos de mercado y de clientes.
- Utiliza como instrumento de planificación y control.

En **Editorial Antorcha, C.A.**, el análisis de costos de producción es un punto de gran relevancia, al término que proporciona una visión general del proceso de planificación. Además brinda una comprensión real del comportamiento de los mismos.

La gerencia debe emprender a menudo, acciones decisivas bajo fuertes limitaciones de tiempo, y además tiene que decidir como adquirir y utilizar los recursos económicos, con vista al cumplimiento de metas trazadas por la organización, para disminuir los costos y obtener utilidades.

#### 4.2.4 Estructura de Costos de Producción de la Empresa Editorial Antorcha, C.A.

La empresa Editorial Antorcha, C.A., cuenta con una estructura de costos que se presenta a continuación. (Ver Gráfica N° 6). Esta información esta obtenida del Plan de Cuentas con el que cuenta la Editorial. (Ver Anexo 2)

**GRÁFICA N° 6. Estructura de Costos de Editorial Antorcha, C.A.**

5	<b>Costos</b>
5.1	Costos de Producción
5.1.1	<b>Mano de la Obra Directa</b>
5.1.1.01	Sueldo y Demás Remun. Obreros
5.1.1.02	Sueldo y Demás Remun. Periodistas
5.1.1.03	Primas y Bonificaciones
5.1.1.04	Indemniz. Y Fideicomisos (Prest. S.)
5.1.1.05	Vacaciones
5.1.1.06	Utilidades
5.1.1.07	Aporte I.N.C.E
5.1.1.08	Aporte Ahorro Habitacional
5.1.1.09	Aporte Sindicato
5.1.1.10	Aporte Patronal S.S.O / Paro Forzoso
5.1.2	Otros Beneficios
5.1.2.01	Médicos y Medicamentos
5.1.2.02	Transporte Personal
5.1.2.03	Adiestramientos del Personal
5.1.2.04	Alimentación Empleado
5.2	<b>Materiales y Suministros</b>
5.2.1	Materia Prima Utilizada
5.2.1.01	Bobinas de Papel
5.2.1.02	Material Fotográfico
5.2.1.03	Materiales de Seguridad
5.2.1.04	Descuentos / Devoluciones en Compra
5.2.1.05	Flete y Transporte
5.2.1.06	Recargo S / Compras
5.2.1.07	Materiales y Suministros

5.2.1.08	Materia Prima Inicial
5.2.1.09	Materia Prima Final
5.2.4	Costos de Producción
5.2.4.01	Trabajos Sub Contratados
5.2.4.03	Trabajo de Estajo
5.2.4.04	Trabajos Subcontratados
5.2.4.05	Servicios de Transporte
5.2.4.06	Flete y Transporte
5.2.4.20	<b>Costos Indirectos de Fabricación</b>
5.2.4.20.01	Servicios Informativos
5.2.4.20.02	Suministros Informativos
5.2.4.20.03	Equipos / Mantenimiento de Computación
5.2.4.20.04	Servicios de Computación
5.2.4.20.05	Gastos de Seguros
5.2.4.20.48	Consumo de Teléfono
5.2.4.20.49	Consumo de Eléctrico, Aseo y Agua
5.2.4.20.50	Publicidad
5.2.4.20.65	Comida, Viajes y Traslados
5.2.4.20.95	Viáticos
5.2.4.20.96	Fletes
5.2.4.70	Alquileres / Repar. Y mantenimiento
5.2.4.70.01	Alquileres Equipos
5.2.4.70.02	Alquileres Galpón
5.2.4.70.03	Reparación rotativas
5.2.4.70.04	Reparación Fotomecánicas
5.2.4.70.05	Reparación Equipos de Computación
5.2.4.70.06	Reparación Equipo Eléctricos
5.2.4.70.07	Reparación Equipo mecánicos
5.2.4.70.08	Combustibles y Lubricantes
5.2.4.70.09	Mantenimiento Equipo de Oficina

5.2.4.70.10	Mantenimiento Maquinaria
5.2.4.70.11	Mantenimiento Vehículos
5.2.4.70.12	Mantenimiento Galpón
5.2.4.70.13	Mantenimiento Edificio
5.2.4.70.14	Mantenimiento Rotativa
5.2.4.70.15	Alquiler Local
5.2.4.80	Depreciaciones
5.2.4.80.01	Gastos de Deprec. Equipos
5.2.4.80.02	Gastos de Deprec. Mobiliario
5.2.4.80.03	Gastos de Deprec. Edificaciones
5.2.4.80.04	Gastos de Deprec. Vehículos
5.2.4.80.05	Herramientas
5.2.5	Construcciones
5.2.5.01	Construcción en Proceso

Fuente: Editorial Antorcha, C.A.

Podemos observar deficiencias en cuanto a la clasificación de las cuentas, se incluyen cuentas que no pertenecen a estos rubros y por ende tiende a aumentar el volumen de los costos totales.

#### 4.2.4.1 Perspectiva de la Gestión de Costos de Producción en la Empresa Editorial Antorcha, C.A.

En el estudio realizado en la empresa Editorial Antorcha, C.A., se observó que la misma cuenta con una fisonomía establecida de la siguiente manera, cuenta con una estructura organizativa, una visión, misión, un plan de cuentas, entre otros.

La empresa Editorial Antorcha, C.A., comercializa su producto a nivel nacional y regional, colocándolo en el mercado a través de una amplia red de

distribución. A nivel regional, se realiza la distribución mediante los pregoneros, los cuales son los encargados de abastecer a los diferentes puntos de venta como son: Pariaguan, Barcelona, Puerto la Cruz, El Tigre, El Tigrito, Anaco, entre otras.

Editorial Antorcha al igual que otras empresas de su ramo, aplica métodos y mecanismos que le permita mantener un margen de utilidad optimo para cubrir sus costos, pero cabe resaltar que ésta por el tipo de actividad que realiza y por las diferencias existentes con los ingresos obtenidos por las ventas del pregón no logra cubrir sus costos y por ello recurren a la venta de publicidad para obtener mayores ingresos, cubriendo con estos los costos de producción y así satisfacer sus necesidades:

#### **4.3 Presentación de los Costos de Producción en la Empresa Editorial Antorcha, C.A.**

- **Costos de Materia Prima (MP)**

Para la gerencia de la empresa **Editorial Antorcha, C.A.**, es de gran importancia conocer los costos totales por producto de adquisición de los materiales utilizados por ella, con la finalidad de poder controlar la cuantía de la inversión dedicada a los mismos.

En ésta empresa la materia prima está asignada de la siguiente manera:

##### **Bobinas de papel**

**120 bobinas mensuales → Duración 40 días → equivalen a 12000 periódicos diarios.**

**500 planchas y películas → Duración 40 días → equivalen a 12000 periódicos diarios.**

**Antorcha** cuenta con un sistema de control de inventario de materiales, logrando con esto tener un buen control, manteniendo así los costos a un nivel mínimo y la producción de planta en un plan de trabajo constante e ininterrumpido.

Los métodos de control de inventario varían en gran parte según el costo de los materiales y su importancia en el proceso de manufactura. Los materiales costosos o aquellos que son esenciales para la producción, tienden a que su programa de control se revise con mayor frecuencia por un personal experimentado, a pesar del costo y el esfuerzo de hacerlo. Los procedimientos de control comúnmente utilizados son: período cíclico, el método mínimo máximo, el método de doble comportamiento, sistema automático y el plan ABC.

Editorial Antorcha para controlar su inventario pone en práctica el método cíclico, revisan los materiales disponibles en un ciclo regular o periódico, es decir, efectúa una revisión cada 40 días de los materiales o artículos menos importantes, y 30 días para los materiales esenciales. Al momento de la revisión se coloca el pedido para llevar el inventario a un nivel deseado; en la empresa ese nivel alcanza los 40 días. La técnica utilizada para los artículos pequeños es el método 30-60-90 días. Cuando el inventario baja e existencias de 60 días, se realiza un pedido por una provisión de 30 días.

- **Costos de Mano de Obra Directa (MOD).**

Los costos de MOD, para el proceso de transformación del producto se elevan a dieciséis trabajadores fijos, describiéndose de la siguiente manera (Ver Gráfica N° 7):

## GRÁFICA N° 7

Fotógrafos	Corrección
Pedro Angulo José decán	Samuel Velásquez Hortensia Trias
Prensa	Montaje Positivo
Ángel Silva Armando Ochoa Johan Rondón	Jesús Álvarez Yanitza Torres Luis Álvarez
Deposito	Tipeadoras
Luis Briceño Samuel Velásquez Ángel Silva	Marbelis Navarro Raiza Febres
Montaje Negativo	
Aristides Ríos	

Fuente: Editorial Antorcha, C.A.

- **Costos Indirectos de Fabricación (CIF)**

Los costos indirectos de fabricación juegan un papel muy importante para la determinación del análisis del costo, estos costos no están clasificados como mano de obra directa ni como materiales directos. Una parte importante de los costos indirectos de fabricación es la naturaleza fija; como consecuencia del costo indirecto de fabricación, por unidad aumenta a medida que disminuye la producción, y disminuye cuando ésta se incrementa.

Entre los costos indirectos de fabricación variables con el cual cuenta la empresa **Editorial Antorcha, C.A.**, tenemos: suministros informáticos, comida, viajes y traslados, fletes, entre otros. Por otro lado como costos fijos podemos



mencionar a la mano de obra indirecta, seguro de depreciación. Además de una porción mixta (fija- variable), que son: consumo de teléfono, consumo eléctrico aseo y agua, entre otros.

El nivel de producción estimada anual de la empresa se eleva y por lo general sobrepasa los 4.000.000 millones de periódicos anuales. Es necesario comprender que los cambios en los niveles de producción traen como consecuencia acentuación de los costos variables.

No obstante la empresa Editorial Antorcha, C.A., al igual que otras empresas de producción, aspiran vender el mismo volumen de unidades que esperan producir.

#### **4.4 Análisis General Estratégico de la Empresa Editorial Antorcha, C.A**

Las matrices de desarrollo sirven para definir los ejes de evolución de una empresa. Pueden ser descriptivas o direccionales. Las primeras aclaran el vocabulario del desarrollo. Las segundas son matices direccionales pues señalan los ejes estratégicos preferibles según la situación de la empresa en un determinado sector.

A continuación se desarrollará de forma muy específica la **Matriz DOFA**.

El análisis **DOFA**, es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, (análisis DOFA), se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la

organización, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión Organizacional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la organización.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la organización, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégico.

Todo esto se puede definir como el enfrentamiento interno y externo, con el propósito de generar estrategias alternativas.

Esta información se fundamenta en la entrada proveniente de las matrices de evaluación del factor interno, externo y en el perfil competitivo. La cotejación de las debilidades y fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas originan estrategias alternativas factibles.

En la gráfica N° se presentan las cuatro estrategias de la Matriz DOFA. Estas estrategias se basan en el análisis de las condiciones externas (amenazas, oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas).

**GRÁFICA N° 8 Lista plana de factores DOFA clasificados por función sustantiva**

<b>Fortalezas:</b> F1 F2 ... Fn	<b>Debilidades:</b> D1 D2 ... Dn
<b>Oportunidades:</b>	<b>Amenazas</b>

O1	A1
O2	A2
...	...
On	An

Fuente: Universidad Centroamericana UCA – Nicaragua.

La matriz DOFA (Ver gráfica N°), nos indica cuatro estrategias alternativas conceptuales distintas. En la práctica, alguna de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. (Ver Gráfica N° 9)

**GRÁFICA N° 9 LA Matriz DOFA**

<p><b>Factores Internos</b></p>	<p><b>Fortalezas Internas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualidades administrativa, operativas, financieras, de comercialización, investigación, desarrollo, ingeniería</li> </ul>	<p><b>Debilidades Internas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidades en las áreas incluidas en cuadro de fortalezas</li> </ul>
	<p><b>Oportunidades Externas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnologías.</li> </ul>	<p><b>Estrategia FO:</b></p> <p>Potencialmente la estrategia más exitosa, utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.</p>
<p><b>Amenazas Externas:</b></p>	<p><b>Estrategia FA:</b></p>	<p><b>Estrategia DA:</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escapes de energéticos, competencias y áreas similares a las del cuadro superior de oportunidades.</li> </ul>	<p>Uso de las fortalezas para enfrentar o evitar amenazas.</p>	<p>Reducir las debilidades y evitar las amenazas.</p>
--	--	---

Fuente: Universidad Centroamericana UCA – Nicaragua.

#### 4.4.1 Análisis de la Matriz DOFA

### GRÁFICA N° 10. Análisis de la Matriz DOFA

<p><b>Misión:</b> Orientar e informar verazmente, mostrando calidad informativa, excelente redacción, rentabilidad y distribución publicitaria, siendo fiel a la población oriental. Su política informativa imparcial es muy amplia, dándole oportunidad a todos los segmentos de la sociedad y permaneciendo en la comunidad oriental como el pionero de oriente.</p> <p><b>Visión:</b> Fomentar el desarrollo de la región con miras a convertirse en el principal rotativo del oriente del país, mostrando rentabilidad informativa y económica con altos índices de competitividad y complementándose con otras formas de comunicación, como los son los audiovisuales.</p>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo del mercado informativo y publicitario.</li> <li>2. Una excelente red de distribución.</li> <li>3. Plataforma tecnológica de procesos administrativos y contables.</li> <li>4. Personal calificado.</li> <li>5. Estabilidad laboral que gozan sus empleados.</li> <li>6. Identificación del personal con la institución.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dependencia de Materia Prima importada.</li> <li>2. El proceso productivo ésta descentralizado.</li> <li>3. No tienen una estructura organizativa adecuada.</li> <li>4. No disponen de una estructura de costos y un plan de cuentas adecuado.</li> <li>5. No cuentan con un adecuado sistema para la distribución fiscal.</li> <li>6. Sistemas de información administrativo y contable sub utilizados.</li> <li>7. No tiene una responsabilidad social.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expectativas de crecimiento en el mercado regional y nacional.</li> <li>2. Mercado de expansión informativa y publicitaria en la red.</li> <li>3. Tecnificación de proceso productivo, maquinaria y equipos.</li> <li>4. Mano de Obra especializada en la</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un plan de responsabilidad social en el entorno donde se desarrolla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rediseñar la Estructura Organizativa con la finalidad de obtener una estructura organizativa cónsona con la que demanda el mercado que contemple un departamento de costos, contables.</li> </ul>

región. 5. Productos sustitutos de materia prima.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización de los sistemas informativos.</li> <li>• Plan de capacitación y adiestramiento de personal.</li> <li>• Actualizar el proceso de producción con tecnología de punta con el propósito de minimizar los costos.</li> <li>• Diseñar una estructura y un plan de cuanta cónsona con la realidad y expectativa de la empresa.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Control cambiario.</li> <li>2. Marco legal que regula las actividades informativas y publicitarias.</li> <li>3. Ubicado en zonas de alto riesgo.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar productos sustitutos de materia prima para evitar la dependencia importación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer planes de contingencia debido al riesgo que presenta la zona.</li> <li>• Crear una vinculación directa con los organismos que regulen el marco legal.</li> </ul>

Fuente: Autoría Propia.

#### 4.4.2 Propuestas Estratégicas Resultantes del Análisis DOFA de la Gestión de Costos Realizado en la Empresa Editorial Antorcha C.A.

A continuación se presentan las acciones estratégicas que surgieron del análisis **DOFA** realizado en la Empresa Editorial Antorcha C.A , las cuales están diseñadas con el fin de aprovechar las oportunidades y fortalezas que presenta el entorno y tratar de neutralizar las debilidades y amenazas.

#### **Estrategias (DO):**

- Rediseñar la Estructura Organizativa con la finalidad de obtener una estructura organizativa cónsona con la que demanda el mercado que contemple un departamento de costos contables.
- Optimización de los sistemas informativos.
- Plan de capacitación y adiestramiento de personal para la mejor utilización de los sistemas informativos administrativos y contables.
- Actualizar el proceso de producción con tecnología de punta con el propósito de minimizar los costos y así poder obtener un mayor margen de utilidad.
- Diseñar una estructura y un plan de cuanta cónsona con la realidad y expectativa de la empresa, para reflejar la naturaleza correspondiente a cada partida.

#### **Estrategias (FO):**

- Diseñar un plan de responsabilidad social en el entorno donde se desarrolla, para así poder contribuir en el bienestar social de donde esta se ubica.

#### **Estrategias (FA):**

- Buscar productos sustitativos de materia prima para evitar la dependencia importación, y así poder disminuir sus costos y agilizar el proceso de compra de materia prima.
- Establecer planes de contingencia debido al riesgo que presenta la zona, a causa de su localización geográfica, ya que sus instalaciones se encuentra en la periferia de la Alcaldía de la Ciudad.

- Crear una vinculación directa con los organismos que regulen el marco legal. Lo que quiere decir, que la empresa Editorial Antorcha, C.A., debe relacionarse continuamente con los cuerpos que reglamenten su actividad, un ejemplo de estos organismos podemos encontrar al SENIAT.

Estas son las acciones estratégicas resultantes del análisis estratégico realizado a la Empresa Editorial Antorcha C.A., mediante la Matriz **DOFA**, las cuales tienen el propósito de neutralizar todas aquellas amenazas, aprovechar todas esas oportunidades que presenta el entorno externo, aumentar las fortalezas y disminuir las debilidades existentes en la empresa.

## CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis de los resultados y elaborado el plan estratégico para la Empresa Editorial Antorcha C.A, es posible concluir lo siguiente:

- La planificación de costos no siempre es utilizada en la Empresa Editorial Antorcha C.A, como herramienta necesaria para la toma de dediciones.
- La Empresa Editorial Antorcha C.A., no aplica los procedimientos adecuados a seguir para los métodos de la planificación de costos.
- Cuenta con una frecuencia para examinar los elementos del costo. Aplican un control de inventarios utilizando el método cíclico, revisan los materiales disponibles en un ciclo regular o periódico, es decir, efectúa una revisión cada cuarenta días de los materiales o artículos menos importantes, y treinta días para los materiales esenciales.
- La Empresa posee un plan de cuentas donde se ven reflejada la estructura de costos, el cual no se ajusta a la realidad de la empresa. Este incluye cuentas que no pertenecen a estas partidas.



## **RECOMENDACIONES**

Tomando en cuenta el análisis realizado y las conclusiones planteadas, se sugiere las siguientes recomendaciones a la Empresa Editorial Antorcha C.A:

- La Empresa Editorial Antorcha C.A debe rediseñar su estructura organizativa incluyendo un Departamento de Contabilidad encargado de los costos de la misma.
- Debe utilizar método de planificación de costos para mantener un control de los mismos.
- Se debe actualizar y mejorar su plan de cuentas, debido a que en la estructura de costos se mezclan cuentas que no pertenecen a estas partidas.
- La Empresa Editorial Antorcha C.A debe instruir a su personal para optimizar los sistemas informativos contables.
- Deberá actualizar su sistema de producción a través de una tecnología de punta, lo cual los ayudara a maximizar sus ingresos o ganancias.

## BIBLIOGRAFIA

### Textos:

ARIAS, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** ". Quinta Edición. Editorial Espíteme. Venezuela.

BALESTRINI, M. (2001). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación.** 5ta edición. BL.Consultores asociados, Servicio Editorial. Venezuela.

CHIAVENATO, I. (1999) **"Introducción a la Teoría General de la Administración"**. Quinta Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.

CORREDOR, J. (2007). **La Planificación. Nuevos Enfoques y Proposiciones para su Aplicación en el Siglo XXI.** Editores Vadell Hermanos. Caracas-Venezuela.

GARCÍA, E y VALENCIA, M. (2008)). **Planeación Estratégica. Teoría y Práctica.** Editorial Trillas. México.

HORSGREEN, C FOSTER GEORGE Y SPIKANT, D. (1996). **Contabilidad de Costos Un Enfoque Gerencial.** Octava Edición. Editorial Prentice – May Hispanoamericana, S.A. México.

KOONTZ, H., Y WEIHRICH, H. (1990). **Administración.** Novena Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.

KOONTZ, H., Y WEIHRICH, H. (2004). **Administración una Perspectiva Global.** Editorial Mc. Graw Hill. México.

MÉNDEZ, C. (1.997). **Metodología: Guía para la Elaboración de Diseño de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administración.** Segunda Edición. Mc Graw- Hill. Bogota

POLIMENI, R. FABOZI, F. AADELBER, ARTHUR. (1995). **Contabilidad de Costos. Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales.** Tercera Edición. Editorial Mc. Graw Hill. Santa Fe de Bogota – Colombia.

SABINO, C. (1992). **El proceso de investigación.** Editorial PANAPO. Venezuela.

STONER, J. y FREEMAN, E. (1994). **Administración.** Editorial Pretince Hall. México.

STONER, J. Y FREEMAN, E. (1996). **Administración.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

SACHSE, M. (2007). **Planificación estratégica en Empresa Públicas.** Editorial Trillas. México.

TERRY, G. y FRANKLIN, S. (1995). **Principios de la Administración.** Editorial Cesa. México.

**Documentos Legales:**

**CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.** Gaceta Oficial N° 36.860. 30 de diciembre de 1999. Distribuidora Escolar, S.A. Caracas Venezuela.

**CÓDIGO DE COMERCIO.** Gaceta Oficial N° 475. 26 de julio de 1955.  
Distribuidora Escolar, S.A. Caracas Venezuela.

**CÓDIGO ORGÁNICO TRIBUTARIO.** Gaceta Oficial N° 37.305. 17 de octubre de 2001. Ediciones Juan Garay. Caracas Venezuela.

**LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA.** Gaceta Oficial N° 5.566. 28 de diciembre de 2001. Ediciones Juan Garay. Caracas Venezuela.

**LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO.** Gaceta Oficial N° 37.999. 11 de agosto de 2004. Ediciones Juan Garay. Caracas Venezuela.

**LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO.** Gaceta oficial N° 5.152. 19 de Junio de 1997. Distribuidora Escolar, S.A. Caracas Venezuela.

**Tesis y trabajos de investigación:**

ACOSTA, C. y GUERRA, N (2005). **Diseño de un plan estratégico para la empresa metalúrgica COMEBU, C.A.** Trabajo de grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

COVA, H. y PRIETO, J. (2009) **Análisis Estratégico En El Departamento De Control De Procesos De La Empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (Monaca) Planta Cumaná, Estado Sucre.** Trabajo Especial de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

MARQUEZ, E. y GAMBOA, H. (2005). **Proceso de Planificación Estratégico Mediante la Matriz FODA en el Turismo como una Actividad Económica Sustentable para la Ciudad de Cumaná, Año 2005.** Trabajo Especial de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

**Paginas Web:**

<http://www.gestiopolis.com>.

<http://www.lucem.net/modelos/manual%20FODA.pdf>.

<http://www.monografias.com>.

<http://www.monografias.com/trabajos14/planeacionestr/planeacionestr.shtml?monosearch>.

<http://html.rincondelvago.com/ventajas-y-desventajas-de-la-planificacion.html>

## **Hoja de Metadatos**



# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

## Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Económicas	Contaduría Pública

### Resumen (abstract):

El objetivo fundamental de la planificación del costo de producción, consiste en la determinación previa de los gastos indispensables para obtener un volumen dado de producción y entrega de cada tipo y de toda la producción de la empresa, con la calidad establecida. Asimismo, la magnitud del costo planificado se utiliza en la confección de los planes de las empresas, expresando la eficiencia de su actividad económico-productiva. La valoración de la eficiencia económica obtenida en cada una de las áreas de la empresa (talleres, establecimientos, brigadas). Los análisis de eficiencia a tomar en cuenta al formar los precios de cualquier tipo de producción. El costo planificado se determina en la empresa mediante los cálculos técnico-económicos de la magnitud de los gastos para la fabricación de toda la producción y de cada tipo de artículo que compone el surtido de la misma. En la medición de la efectividad del plan y en su ejecución, se emplean los indicadores del costo por unidad de producción en las producciones comparables y costos por peso de producción bruta y mercantil, para el nivel de actividad total de la empresa. En este sentido, el objetivo de la presente investigación fue desarrollar un análisis de la planificación de costos aplicados en la producción de la empresa Editorial Antorcha C.A., a través de una investigación de campo con nivel descriptivo, aplicándose métodos de observación a los procesos productivos de la empresa y entrevista no estructurada a la gerencia y personal administrativo que allí laboran lo que permitió reflejar todas las debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas que posee la empresa. Con toda la información recolectada se procedió a analizar los resultados de las entrevistas realizadas a la gerencia, y personal administrativo de la empresa, de esta manera se derivó una propuesta mediante estrategias que permitan mejorar el funcionamiento de la misma.



## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

**Contribuidores:**

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>ROL / Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Rafael Arenas</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	raare@hotmail.com
	<b>e-mail</b>	
	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

**Fecha de discusión y aprobación:**

<b>Año</b>	<b>Mes</b>	<b>Día</b>
2009	12	08

**Lenguaje:** Spa

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

## Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis – Mod. Curso Especial de Grado	Aplicación/Word

## Alcance:

### Espacial :

(Opcional)

\_\_\_\_\_

### Temporal:

(Opcional)

\_\_\_\_\_

## Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura en Contaduría Pública

\_\_\_\_\_

Nivel Asociado con el Trabajo:         Licenciatura        

## Área de Estudio:

Ciencias Económicas

\_\_\_\_\_

## Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

## Derechos:

Los Autores garantiza a la Universidad de Oriente (UDO) el derecho a archivar y difundir por cualquier medio el contenido de esta tesis.

Dicha difusión será con fines científica y educativa. Los autores se reservan los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos y beneficios que pudiera derivarse de patente Industriales o comerciales.



**Giral G, Yris E.**

**C.I. 16.701.593**



**Jiménez S, Euny M.**

**C.I. 16.274.335**



**Navarro C, José J.**

**C.I. 16.255.628**



**Arenas A, Rafael J.**

**C.I. 4.687.258**



**POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:**

# **Hoja de Metadatos**

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

<b>Título</b>	<b>ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN DE COSTOS APLICADOS EN LA PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA EDITORIAL ANTORCHA, COMPAÑÍA ANÓNIMA, EL TIGRE, ESTADO ANZOÁTEGUI</b>
<b>Subtítulo</b>	

## Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Giral G. Yris E.</b>	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	<b>Yrisgiral@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Jiménez S. Euny M.</b>	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	<b>Fidoeuma@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Navarro C. José J.</b>	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	<b>Josenavaro22@gmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

## Palabras o frases claves:

<b>Planificación de Costos de Producción.</b>

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

## Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Económicas	Contaduría Pública

## Resumen (abstract):

El objetivo fundamental de la planificación del costo de producción, consiste en la determinación previa de los gastos indispensables para obtener un volumen dado de producción y entrega de cada tipo y de toda la producción de la empresa, con la calidad establecida. Asimismo, la magnitud del costo planificado se utiliza en la confección de los planes de las empresas, expresando la eficiencia de su actividad económico-productiva. La valoración de la eficiencia económica obtenida en cada una de las áreas de la empresa (talleres, establecimientos, brigadas). Los análisis de eficiencia a tomar en cuenta al formar los precios de cualquier tipo de producción. El costo planificado se determina en la empresa mediante los cálculos técnico-económicos de la magnitud de los gastos para la fabricación de toda la producción y de cada tipo de artículo que compone el surtido de la misma. En la medición de la efectividad del plan y en su ejecución, se emplean los indicadores del costo por unidad de producción en las producciones comparables y costos por peso de producción bruta y mercantil, para el nivel de actividad total de la empresa. En este sentido, el objetivo de la presente investigación fue desarrollar un análisis de la planificación de costos aplicados en la producción de la empresa Editorial Antorcha C.A., a través de una investigación de campo con nivel descriptivo, aplicándose métodos de observación a los procesos productivos de la empresa y entrevista no estructurada a la gerencia y personal administrativo que allí laboran lo que permitió reflejar todas las debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas que posee la empresa. Con toda la información recolectada se procedió a analizar los resultados de las entrevistas realizadas a la gerencia, y personal administrativo de la empresa, de esta manera se derivó una propuesta mediante estrategias que permitan mejorar el funcionamiento de la misma.

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

## Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Rafael Arenas	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	raare@hotmail.com
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

## Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2009	12	08

Lenguaje: Spa

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

## Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis – Mod. Curso Especial de Grado	Aplicación/Word

## Alcance:

Espacial : \_\_\_\_\_ (Opcional)

Temporal: \_\_\_\_\_ (Opcional)

## Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura en Contaduría Pública

---

Nivel Asociado con el Trabajo: \_\_\_\_\_ Licenciatura

## Área de Estudio:

Ciencias Económicas

---

## Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

---

---

---



# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

## **Derechos:**

Los Autores garantiza a la Universidad de Oriente (UDO) el derecho a archivar y difundir por cualquier medio el contenido de esta tesis.

Dicha difusión será con fines científica y educativa. Los autores se reservan los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos y beneficios que pudiera derivarse de patente Industriales o comerciales.



**Giral G, Yris E.**

**C.I. 16.701.593**



**Jiménez S, Euny M.**

**C.I. 16.274.335**



**Navarro C, José J.**

**C.I. 16.255.628**



**Arenas A, Rafael J.**

**C.I. 4.687.258**



**POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:**