



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

**PLANIFICACIÓN DE COSTOS APLICADOS EN LA PRODUCCIÓN DE HARINA  
DE MAÍZ EN LA EMPRESA ALIMENTOS POLAR COMERCIAL C.A, PLANTA  
CUMANÁ, PERIODO MAYO-AGOSTO 2010.**

Elaborado por:

**Br. Franco P. Antonio J.**

**Br. Esteves O. Maria I.**

**Br. Sosa A. Edgar A.**

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

Cumaná, agosto de 2011.

# INDICE

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	4
1.1 El Problema de la Investigación.....	4
1.2 Planteamiento del Problema.....	5
1.3 Objetivos de la Investigación .....	8
1.3.1 Objetivo General .....	9
1.3.2 Objetivos Específicos .....	9
1.4 Justificación.....	10
1.5 Metodología de la Investigación.....	11
1.5.1 Diseño de Investigación.....	12
1.5.2 Nivel de la Investigación.....	13
1.5.3 Población y Muestra .....	13
1.5.3.1 Población .....	13
1.5.3.2 Muestra .....	15
1.5.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de Información.....	16
1.5.5 Técnicas de Procesamientos de la información.....	18
1.5.6 Análisis e Interpretación de la Información .....	19
CAPITULO II.....	21
GENERALIDADES DE LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL.....	21
2.1 Planificación.....	21
2.2 Definiciones de la Planificación:.....	21
2.3 Características de la Planificación:.....	23

2.4 Ventajas de la Planificación .....	24
2.5 Desventajas de la Planificación .....	25
2.6 Clases de Planificación.....	26
2.7 Principios de la Planificación .....	27
2.8 Importancia de la Planificación .....	28
2.9 Enfoques de la Planificación .....	29
2.10 Premisas de la Planificación.....	32
2.11 Etapas del Proceso de Planificación .....	33
2.12 Categorías de la Planificación .....	34
2.12.1 El Sujeto o Sujeto Planificador.....	35
2.12.2 El Objeto.....	35
2.12.3 Los Objetivos.....	35
2.12.4 La Estrategia .....	36
2.12.5 Los Medios .....	37
2.12.6 La Acción .....	37
2.12.7 El Querer .....	38
2.12.8 La Eficacia.....	39
2.12.9 El Tiempo .....	39
2.13 Otras Categorías .....	40
2.13.1 El Espacio.....	40
2.13.2 La Causalidad .....	41
2.14 CONTROL .....	42
2.14.1 Definiciones De Control:.....	43
2.15 Características del Control: .....	44
2.16 Principios del Control:.....	45
2.17 Premisas del Control.....	47
2.18 Importancia del Control.....	48
2.19 Tipos de Control: .....	48
2.20 Proceso de Control: .....	49
2.21 Áreas de Desempeño del Control .....	52
2.22 Relación Entre la Planificación y El Control.....	55

CAPITULO III .....	56
PLANIFICACIÓN DE LOS COSTOS .....	56
3.1 El Costo .....	56
3.2 Definición de Costos .....	57
3.3 Clasificación de los Costos.....	58
3.3.1 En relación con los elementos de un producto o elementos del costo del producto:	58
3.3.2 En relación con la producción: .....	60
3.3.3 En relación con el volumen: .....	61
3.3.4 Período en que los costos se comparan con los ingresos.....	62
3.3.5 Relación con la Planeación, el Control y la Toma de Decisiones .....	63
3.4 Sistemas de Acumulación de Costos .....	66
3.4.1 Acumulación de Costos:.....	66
3.4.1.1 Sistema Periódico de Acumulación de Costos: .....	67
3.4.1.2 Sistema Perpetuo de Acumulación de Costos: .....	67
3.4.2.1 Sistemas de Acumulación de Costos por Órdenes de Trabajo. ....	69
3.4.2.2 Costeo por proceso .....	69
3.5 Sistemas Alternativos para el Costeo del Producto .....	70
3.5.1 Costeo Directo .....	70
3.5.2 Costeo por absorción .....	71
3.6 Planificación de los costos.....	72
3.7 Métodos de Planificación. ....	73
3.7.1 Método Normativo. ....	73
3.7.1.1 Presupuesto de Gastos. ....	74
3.7.1.2 Costo Unitario. ....	74
3.7.2 Método de Cálculo Analítico.....	75
3.8 Determinación del Costo Real de Producción.....	76
3.9 Técnicas de Valoración de los Costos de Producción.....	77
3.9.1 Costos Predeterminados. ....	78
3.9.2 Costos Estimados.....	78
3.9.3 Costo Estándar.....	79
3.10Análisis del Costo.....	80

3.10.1 Análisis por áreas de responsabilidad.....	80
3.10.2 Análisis de las Variaciones o Desviaciones del Costo Unitario.....	81
3.10.3 Análisis de las Variaciones o Desviaciones por Partidas. ....	82
3.11 Variables macroeconómicas que inciden en la producción de la harina de maíz en Venezuela. ....	83
CAPITULO IV .....	85
PLANIFICACIÓN DE LOS COSTOS EN ALIMENTOS POLAR COMERCIAL, C.A. PLANTA CUMANÁ. RIF: J-00041312-6.....	85
4.1 Reseña Histórica.....	85
4.1.1 Misión.....	88
4.1.2 Visión .....	88
4.2 Estructura Organizativa .....	89
4.2.1 Aspectos Legales de la Empresa ALIMENTOS POLAR COMERCIAL, C.A. PLANTA CUMANÁ. RIF: J-00041312-6.....	89
4.2.2 Perspectivas de la Gestión de Costos. ....	97
4.2.3 Análisis de la Planificación de Costos de la Producción de Harina de Maíz en la Empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná. ....	99
CONCLUSIONES.....	106
BIBLIOGRAFIA .....	107
HOJA DE METADATOS .....	111

## DEDICATORIA

“Bendito sea Dios. El que nos conforta en toda prueba para que jamás desesperemos en medio de las más sombrías aflicciones de la vida, pues de las nubes negras cae un agua limpia fecundante”.

Por ello dedico este esfuerzo que hoy veo cristalizado a Dios Todopoderoso, por no abandonarme en los momentos difíciles de mi vida.

A mis padres, Miguel Ángel Franco, que desde el cielo me has guiado para ver hoy consolidado este proyecto y mi mamá, Dumila Patiño de Franco por su confianza y apoyo en todos los proyectos que he emprendido en mi vida. Los amo.

A mis hermanos por su constancia, preocupación y estar pendientes de mí en todos los momentos que los necesité.

A mis sobrinos para que nunca decaigan en los proyectos que se tracen en la vida. Adelante, que si se puede con trabajo, dedicación y constancia.

A mis tíos y primos por su constancia, preocupación y estar pendientes de mí en todos los momentos que los necesité, Sigán adelante.

A mi bella y amada esposa, Marwill, gracias por toda tu comprensión, dedicación, apoyo, cuando más te necesité. Disculpa cualquier descuido de mi parte.  
Te amo

GRACIAS A TODOS. LOS AMO ...

Antonio José Franco Patiño

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de grado se lo dedica ante todo a mis padres, quienes fueron mi principal guía, en los que tuve el apoyo en todo momento, sencillamente son mi pilar, sin ellos, esto no fuese posible. Los amo.

También se lo dedico a toda mi familia: abuelos, tíos, primos, hermanas y sobrinos.

A Daniela, tú que fuiste mi gran impulso en la carrera e hiciste que todo se hiciera fácil. Te quiero

A mis socios y amigos, Chuny, Víctor, Maza, tato y Cesar. Fueron compañeros fieles.

A Mis Compañeros y compañeras de clase, José, Iván, Joel, Luis Pablo, Flor, Eudis, Gladis, Paola y Jeni. Por todos esos días de clase en las cuales compartimos y lo hacíamos agradable.

Edgar Alejandro Sosa Almeida...

## DEDICATORIA

A mi Dios, por haberme permitido estar aquí y por estar siempre a mi lado guiando mis pasos.

A mi madre Omaira Ortiz y a mi padre Gonzalo Esteves que aunque no lo conocí; sé que desde el cielo me está cuidando en cada paso que doy. Gracias a ustedes por regalarme la oportunidad de vivir y por significar siempre un gran motivo de inspiración para alcanzar mis sueños. Este logro también es suyo.

A mi hija María Celeste, que ha sido motivo de inspiración para lograr esta meta y que para el futuro este título obtenido sea un ejemplo a seguir.

A mis hermanos, Mirla Rodríguez, Carlenys Ortiz y Freddy Rodríguez, que siempre han sido un apoyo incondicional en el desarrollo de mi vida y en la consecución de este gran logro.

A mis sobrinos José Castañeda, Frederick Rodríguez, Jonathan Rodríguez, Diego Rodríguez, Andrea Peña, Sebastián Peña y especialmente a Jesús Castañeda que este logro obtenido les sirva como ejemplo.

A mis amigos Gabriela Lara, Gustavo López y Luimar Herrera que me han acompañado a lo largo de la carrera. Gracias porque siempre me han ayudado incondicionalmente para seguir adelante cuando he tropezado y por formar parte de mi vida.

A José Castillo y Eloy Peña, a quienes también considero como un apoyo importante para lograr esta meta.

María Isabel Esteves

## AGRADECIMIENTO

Al ver hoy lograda esta meta quiero agradecer primeramente a Dios por darme la fortaleza necesaria para llegar hasta aquí y hacer realidad este sueño; a todos mis seres queridos madre, padre, hermanos, sobrinos, tíos, tías, primos y primas, quienes me acompañaron en todo momento a caminar por este sendero tan empinado, pero a la vez muy gratificante.

A la Universidad de Oriente, núcleo Sucre, por la oportunidad que me brindó para alcanzar una de mis metas, ver culminada hoy mi carrera.

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

Debo agradecer de manera especial y sincera a la Dra.C. María Galantón que si bien formalmente no fue mi asesora, fue quien contribuyó a encaminar esta investigación. Gracias por su apoyo, paciencia, disponibilidad y capacidad para guiar nuestras ideas. Gracias por su aporte invaluable.

A mis compañeros Edgar Sosa y María Estévez, gracias amigos por compartir conmigo buenos y no muy buenos momentos durante el desarrollo de esta investigación.

A la Empresa Alimentos Polar Comercial Planta Cumaná, a sus trabajadores, por darme la oportunidad de ampliar mis conocimientos y dejarme compartir con ustedes experiencias que enriquecieron este trabajo de investigación.

A todos mis amigos que compartieron la aventura del saber durante la carrera de contaduría pública y de manera especial a David Coronado y Eira Gómez.

A todas aquellas personas y empresas que hicieron posible que este sueño hoy sea una realidad.

AGRADECIDOS DE TODOS...

Antonio José Franco Patiño

## **AGRADECIMIENTOS**

A la escuela de administración por facilitar las instalaciones para el desarrollo de este trabajo.

Al profesor Rafael arenas, por brindarnos su apoyo y ser un ejemplo a seguir, gracias por todo.

A la Empresa Alimentos Polar Comercial, planta Cumaná, por abrirnos las puertas y siempre estar dispuestos a colaborar con las determinaciones pertinentes.

A mis compañeros de tesis Antonio Franco y Edgar Sosa por su amistad y empeño constante para culminar con nuestro trabajo.

A todos y cada uno de los que contribuyeron para la realización de este proyecto, muchas gracias.

María Isabel Esteves

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero que nada le doy gracias a dios, el que me guió por el camino de mi carrera, que nunca me abandono y puso su mano cuando la necesite.

Agradezco a mi Tíos Jesús y María por abrirme las puertas de sus casa todos estos años y darme todo el apoyo que me dieron.

Gracias a la Sra. Magdalena y El Sr Luis por su apoyo y confianza.

Gracias a Alimentos Polar Comercial Planta Cumana. Por permitir hacer nuestro trabajo de investigación.

Le doy las gracias a la casa más alta, A la universidad de universidades, la UDO, ella que fue mi hogar a lo largo de la carrera, la mejor universidad y por ende siempre diré con orgullo, fui estudiante de la UDO Núcleo de Sucre.

Infinito agradecimiento a los profesores que me formaron académicamente, especialmente a Fernando Gómez, Vicente Narváez, José Luis Sánchez, Reinaldo Jiménez, Delgado, Miguel Romero, Paulimar Tachinamo, Luisa Gonzales y Gina Ortiz.

Agradezco a nuestro asesor de este trabajo MSc. Rafael Arenas.

Gracias Compañeros a mis compañeros de tesis Antonio Franco y María Esteves por convertir este gran trabaja en algo sencillo.

Edgar Alejandro Sosa Almeida...

## LISTA DE FIGURAS

Grafica N° 1 Elementos de un Producto. ....	60
Gráfica N° 2 Costos Primos y Costos de Conversión. ....	61
Gráfico N° 3: Estructura Organizativa .....	89



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

ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN DE COSTOS APLICADOS A LA PRODUCCIÓN DE  
HARINA DE MAÍZ EN ALIMENTOS POLAR COMERCIAL PLANTA CUMANÁ. PERÍODO M  
AYO – AGOSTO 2010

**Autores:** Franco P. Antonio J. Estévez, Maria. y Sosa, Edgar A.

## RESUMEN

El objetivo primordial de la planificación de costos aplicado a la producción, consiste en determinar previamente los gastos necesarios para la obtención de una cantidad establecida del producto y entrega de la producción obtenida en la empresa, con la calidad de la misma. Es por ello que la capacidad del costo planificado es usada en la construcción de los planes emprendidos demostrando la eficacia y eficiencia de su actividad económico-productiva. El valor de la eficiencia económica lograda en las diferentes áreas de la empresa (talleres, establecimientos, depósitos), será reflejo de un plan efectivo de producción. El costo planificado se determina mediante los cálculos técnico-económicos de la magnitud de gastos en la obtención de toda la producción y cada producto que forma parte del surtido de la misma. Para medir la efectividad del plan en su ejecución se utilizaron indicadores de costo por unidad de producción y costos por peso de producción bruta y mercantil, para lograr el nivel de actividad total de la empresa. En este orden de ideas, el objetivo de la presente investigación fue el análisis de la planificación de costos aplicado a la producción de harina de maíz en Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná, durante el período mayo-agosto 2010, a través de una investigación documental y de campo con nivel descriptivo, aplicándose métodos de observación a los procesos productivos de la empresa y entrevista no estructurada a la gerencia, personal administrativo y obrero que allí laboran, permitió reflejar todas las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que posee la empresa. Con toda la información recolectada se procedió a analizar los resultados de las entrevistas realizadas, derivándose un análisis que condujo a través de las recomendaciones mejorar la planificación de costos de producción.

**Palabras Claves:** Planificación de Costos de Producción; costo de la producción de harina de maíz.

## INTRODUCCIÓN

Toda empresa se fundamenta primordialmente en cumplir con toda la normativa establecida que permita satisfacer todos los deseos, requerimientos y necesidades del cliente, desde el momento que le ofrece una diversidad de productos o servicios a un precio que involucre los costos de producción y que sea competitivo. La venta obtenida es empleada para cubrir los costos, cualquier otra necesidad o emergencia que surjan y obtener una utilidad. Toda organización y los gerentes se interesan y preocupan por el control de los costos, por ser esta parte esencial de su trabajo, donde juega un papel preponderante el conocimiento y preparación en el trabajo que realizan para la toma de decisiones con respecto a la asignación de precios de los productos y servicios que ofertan.

Los sistemas de contabilidad de costos son una importante fuente de información, por esta razón, los responsables en este ramo entienden acerca de los beneficios, pérdidas, fuerzas y debilidades de la empresa que gerencian y deben estar conscientes de su participación en la evaluación y evolución de la medición de la producción y sistemas de administración o control. 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 la planificación de costos aplicados a la producción de la empresa es un elemento clave para una apropiada gestión empresarial, para que el esfuerzo y la energía que se inviertan en la empresa permitan que se obtengan los

resultados esperados.

Sin embargo, en el desenvolvimiento y desarrollo normal de una empresa puede detectarse variables internas que inciden en ellos. En Venezuela, por ser un país mono-productor, estas variables se profundizan por la presencia de características bien definidas, como la exportación de productos, los cuales pueden producirse en este país, pero es más cómodo traerlos de otra partes del mundo. Esto debe servir de alerta a los empresarios y gerentes de las diferentes empresas para que trabajen en función de clasificar, determinar y prever las deferentes incidencias a la hora de la toma de decisiones, las cuales deben ser las más indicadas para la empresa y todos los beneficiarios.

Planteado todo lo anterior, puede resaltarse que la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná no escapa de esta realidad, la planificación de los costos de producción en relación a la harina de maíz debe prever los gastos necesarios para alcanzar un determinado volumen de producción con la calidad deseada, así como también recordar que las decisiones empresariales no influyen de alguna manera en sus costos, esta es una premisa que se debe tener presente en cualquier empresa. Es imprescindible que cualquier decisión tomada contenga calidad y claridad suficiente para garantizar su efectivo desarrollo y ejecución.

En este orden de ideas, en la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná, se pretende confeccionar un plan que resalte su actividad económica productiva y permita visualizar efectivamente su planificación de costos de producción de harina de maíz, para así desarrollar y ejecutar el mejor método que conduzca a reducir al máximo los costos y gastos innecesarios o redundantes para con ello maximizar la producción y obtener un mejor rendimiento en el proceso productivo implementado.

De igual manera, la empresa debe determinar y considerar las variables externas que pudieran afectar la estructura de costos para prever anticipadamente las posibles alternativas e implementarlas para que los costos no resulten afectados de forma significativa.

La realización de esta investigación estuvo estructurada en cuatro (4) Capítulos, constituido cada uno de la siguiente manera:

Capítulo I: planteamiento del problema, interrogantes, objetivo general, objetivos específicos, justificación, metodología de la investigación: diseño y nivel de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y técnicas de procesamiento de información.

Capítulo II: generalidades de la planificación.

Capítulo III: Planificación de los costos.

Capítulo IV: Planificación de los costos de producción en la empresa, conclusiones y recomendaciones.

# CAPITULO I

## 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 Fidias 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.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

Desde la época prehistórica el hombre se ha visto en la necesidad de elaborar herramientas y alimentos que le permitan cubrir sus necesidades básicas dentro de la sociedad en la que viven. Para esta época el arco y la flecha eran las herramientas fundamentales ya que las actividades principales que les proporcionaban los alimentos eran la caza y la pesca. Sin embargo estos alimentos y herramientas no tenían ningún costo más que el esfuerzo del hombre por elaborar las herramientas para conseguir los alimentos.

Con el pasar de los años y la especialización de las técnicas fueron apareciendo otras formas de elaboración de alimentos, tal como la siembra, la cual ameritaba un mayor tiempo y un mayor esfuerzo para obtener el producto final, es decir, los alimentos producto de la cosecha. Más tarde con el crecimiento de las sociedades también fueron creciendo las necesidades de las mismas y con ello aparece el trueque la cual represento la primera forma de intercambio de bienes para esa época. Con la aparición del trueque se le comienza a dar valor a los productos o bienes que se conseguían en los mercados, es decir, aunque no tenían un valor monetario si tenían un valor para el intercambio, ya fuera por el escaso del mismo o por la demanda que tuviera.

Con el crecimiento desenfrenado de las sociedades también comienza a crecer la necesidad de producir cada vez más bienes con el fin de cubrir las necesidades básicas de la misma, es entonces cuando aparece una nueva figura en la economía, las sociedades, las cuales se caracterizaba por la agrupación de personas que destinaban un capital y su trabajo a la producción de un bien o a la prestación de un servicio.

Estas sociedades a través de los años han ido cambiando según las necesidades de la población, los cambios tecnológicos, los cambios económicos, los cambios

climáticos, mas sin embargo sus objetivos principales no han variado en nada: producir o comercializar bienes y prestar servicios con el fin de obtener ganancias: esta misma característica ha ocasionado una clasificación de las sociedades o empresas en: empresas comerciales que son aquellas que su función primordial es la compra y venta de productos terminados; empresas industriales que son aquellas que tienen como actividad primordial la producción de bienes mediante la transformación o extracción de materia prima y las empresas de servicios que son aquellas cuya actividad primordial es brindar un servicio.

Las empresas industriales son las más importantes dentro de una economía por su principal características de transformar la materia prima en terceros productos; el proceso productivo de esta empresas es sumamente complejo ya que para obtener un producto terminado, la materia prima de pasar por varios proceso que van cambiando la misma hasta obtener un producto final.

Todos estos procesos por los que son sometidos la materia prima con el fin de causar su cambiado para obtener el producto que se requiere, ocasiona un costo para la empresa, desde la compra de la materia prima hasta la puesta en los mercados de los productos terminados. Estos costos en los que incurre la empresa es lo que llamamos los gastos de producción y es el que viene a regir el precio del producto en el mercado, ya que este debe estar por encima del costo de producción del mismo.

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”

Los costos representan los gastos en el que debe incurrir la empresa durante todo el proceso productivo: materia prima, materiales directos, materiales indirectos mano de

obra, mano de obra indirecta, costos indirectos de fabricación; la suma de todos estos gastos dan el valor de producción del producto elaborado y para obtener ganancia el precio de mercado debe estar por encima del valor de producción del producto.

Para determinar el costo de producción del producto con exactitud se utiliza una herramienta contable tal como la contabilidad de costo la cual permite determinar a priori el costo a incurrir y pudiendo corregir los eventuales desvíos del mismo. Otra herramienta óptima en la actualidad consiste en planificar todos aquellos costos en los que se va a incurrir en el proceso productivo con el fin de cubrir la mayor cantidad de gastos sin tener que esperar eventos casuales o sorpresivos dentro del proceso y esto nos permite acercarnos a lo que pudiera ser la posible utilidad.

Existen empresas que poseen un óptimo proceso productivo pero una mala planificación de los costos y esto puede llevar a generar pérdidas ya que su valor en el mercado puede ser menor al costo generado mediante el proceso productivo, así como también existen políticas macroeconómicas impuestas por los gobiernos que afectan de forma directa al proceso productivo de las mismas tales como: control de cambio, control de precio, medidas inflacionarias entre otras; las cuales alteran de forma directa los costos de producción llegando a generar pérdida.

Todos estos aspectos serán tomados en consideración la hora de analizar la planificación de los costos aplicados a la producción de harina de maíz en Alimentos Polar Comercial Planta Cumaná, en el periodo mayo-agosto 2010 con el fin de observar los métodos más adecuados para poder planificar y ejecutar un sistema de costo de producción, tomando en consideración la complejidad de la producción, así como todos los gastos que genera el proceso y las medidas macroeconómicas a las que está sujeta la empresa. Todos estos aspectos dan pie a la siguiente interrogante ¿Qué clase de planificación efectúa la empresa de harina de maíz alimento polar para determinar el sistema de producción de costos?

Basado en lo anterior mencionado surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo es el proceso de planificación de los costos de la empresa de harina de maíz alimentos polar?
- ¿Cuáles aspectos macroeconómicos son tomados en cuenta a la hora de planificar los costos de la empresa de harina de maíz empresa polar?
- ¿Cuáles son los costos de producción en el proceso de producción de harina de maíz empresas polar?
- ¿De qué forma impacta los costos de la harina en el resultado del ejercicio fiscal de la empresa de harina de maíz empresas polar?

### **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.

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 los costos aplicados a la producción de harina de maíz en alimentos polar comercial, planta Cumaná, periodo mayo-agosto 2010.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Describir es el proceso de planificación de los costos de la harina de maíz en la empresa Alimentos Polar Comercial, C.A. Planta Cumaná.
- Determinar cuáles aspectos macroeconómicos son tomados en cuenta a la hora

de planificar los costos de la empresa de harina de maíz empresa polar.

- Señalar cuáles son los costos de producción en el proceso de producción de harina de maíz empresas polar.
- Determinar de qué forma impacta los costos de la harina en el resultado del ejercicio fiscal de la empresa de harina de maíz empresas polar.

#### **1.4 Justificación.**

A nivel mundial las sociedades 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 producción de bienes y servicios, 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 Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná. Se sustenta en la necesidad de obtener información contable y confiable en un momento determinado. Dicho planteamiento le brinda a la gerencia la ayuda en la estimación de los costos de fabricación, sino también tomar medidas correctivas en el proceso de producción.

Esta investigación que se realiza en la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná, viene a formar una herramienta que permita a la gerencia la toma de decisiones más racionales apoyada en la planificación y ejecución del sistema de costos aplicados a la producción de la harina de maíz.

En tal sentido la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná, 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 Alimentos Polar Comercial C.A planta Cumaná, (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 harina de maíz en la empresa Alimentos Polar Comercial, C.A. Planta Cumaná, 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 para 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 la 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 nacimientos 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, además del área de producción el cual está integrada por un total de 20 personas; que laboran en la empresa Alimentos

Polar Comercial, C.A. Planta Cumaná.

### 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 recolección 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 de la 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 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.

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 interpreten 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 cuenta 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**

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

#### **2.1 Planificación**

La planificación tiene una aplicación generalizada (universal) ya que puede utilizarse en cualquier situación en que se encuentre el ser humano independientemente del tiempo y del espacio. Todos percibimos la necesidad imperiosa de la planificación (en nuestras vidas y en organizaciones); sentimos que de no hacer algo para controlar el futuro, este nos tomara desprevenidos.

Las organizaciones no funcionan de manera improvisada ni al azar. Nada se deja al vaivén de los vientos; por lo tanto las organizaciones requieren planear todas sus operaciones y actividades, en especial cuando trabajan en ambientes dinámicos, complejos y competitivos. La planificación es la primera de las funciones administrativas, es decir aquella que precede y que sirve de base a las funciones de organizar, coordinar y controlar. Es un importante componente de la vida organizacional, ya que establece el trabajo a realizar en la empresa, guía y determina las operaciones de los de parámetros establecidos.

La planificación implica futuro, ya que de un estado actual se espera llegar a un fin o a un estado final, y para ello hay que decidir las rutas de acción o medios para alcanzar determinado fin.

#### **2.2 Definiciones de la Planificación:**

Entre conceptos de varios autores podemos enfocar las siguientes definiciones:

"Es el proceso de establecer metas y elegir derroteros convenientes de acción para alcanzar éstas" (Stoner, 1994).

“Es la selección y relación de hechos así como la formulación y uso de suposiciones (premisas) respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen sean necesarias para alcanzar los resultados deseados” (George R Terry).

Otra definición que da George Terry es “la planificación consiste en escoger y relacionar hechos para proveer y formular actividades propuestas, que se suponen necesarias para lograr resultados deseados”

Sergio Hernández y Rodríguez la definen como: la Formulación de la estrategia para el logro de los objetivos y la misión de la empresa a través de los métodos, procesos o procedimientos de trabajo y el tiempo en que deben ejecutarse; el cálculo de los recursos que se utilizaran (presupuestos) para generar los productos y/o servicios de la misma, y su desarrollo armónico de largo plazo en ambientes cada vez más competitivos.

Con todos los conceptos antes descritos podemos decir, que la planificación no es más que determinar lo que se debe hacer, cuales son las metas hacia las cuales se dirigen las actividades concretas, como debe hacerse, que acción deben tomarse, quienes son los responsable de de realizarla. Es fundamentalmente una labor de previsión.

Todo plan debe y tiene que referirse a una actividad futura, cuya orientación debe trazarse de antemano. Es una función administrativa que consiste en seleccionar, entre diversas alternativas, los objetivos, los procedimientos y los programas de una

organización.

### 2.3 Características de la Planificación:

Las características de la planificación según el autor Terry George (2004:22), son las siguientes:

- **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.
- **Implica el futuro:** La gerencia anticipa las eventualidades preparándose para la contingencia.
- **Pertenece a 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**

### **Focalización y Flexibilidad:**

La planificación permite aumentar el foco y la flexibilidad. El foco es el punto de convergencia de los esfuerzos.

La flexibilidad es la maleabilidad y facilidad de experimentar adaptaciones y ajustes, a medida que el proceso lo requiera. Una organización enfocada sabe que hacer mejor, tiene conciencia de las necesidades de sus clientes y sabe como satisfacerlas. Una empresa con flexibilidad opera dinámicamente y con sentido del futuro.

### **Mejoramiento de la coordinación:**

Los diversos subsistemas y grupos organizacionales, en que cada uno persigue variedad de objetivos en determinado periodo, deben ser coordinados de manera adecuada

### **Mejoramiento del control:**

El control administrativo implica medir y evaluar los resultados de desempeño y tomar medidas correctivas para mejorar el proceso cuando sea necesario.

La planificación ayuda a que esto sea posible mediante la definición de los objetivos (resultados de desempeño deseados) y la identificación de las acciones específicas que permiten conseguirlos. Si los resultados estuvieron por debajo de lo esperado, los objetivos o los planes de acción o ambos se deben ajustar al proceso de control.

### **Administración del tiempo:**

Es difícil balancear el tiempo disponible para atender las responsabilidades y aprovechar las oportunidades que surgen.

Solo se puede controlar y dirigir lo que se planea.

Permite una mejor organización. Se hace uso óptimo del tiempo. Facilita la coordinación de los recursos humanos.

Disminuye el riesgo de la empresa al prever acciones frente a contingencias posibles.

## **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.
- Consume tiempo y recursos.
- La planificación cuesta mucho, pero cuesta mas no planear.
- Ata a la organización a un paradigma de operación y en algunos casos puede limitar la creatividad de los operativos.
- La planificación ahoga la iniciativa. Algunos creen que la planificación obliga a los gerentes a una forma rígida de ejecutar su trabajo.

## 2.6 Clases de Planificación

El administrador debe manejar diversos tipos de planes, que pueden abarcar periodos largos y cortos, incluir a la organización entera, una división o un departamento, incluso un área.

La planificación incluye gran parte de la actividad organizacional, con esto se quiere decir que la organización siempre está planeando: el nivel institucional elabora la planeación estratégica general, el nivel intermedio la sigue con planes tácticos y el nivel operativo desarrolla en detalle los planes operacionales; cada uno dentro de su área de competencia y acorde con los objetivos generales de la organización.

Según Chiavenato, existen tres tipos de planificación:

**Planeación Estratégica:** la planificación como corriente y enfoque administrativo, trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables, en una planeación a largo plazo, previo análisis del contexto económico donde se desenvuelve. Se basa con más detalle en el análisis de las tendencias económicas sociales en que se desenvuelve y se desenvolverá la empresa a largo plazo evalúa los factores internos y los factores externos (FODA), por medio de herramientas y fija objetivos estratégicos competitivos para afrontar la competencia.

Es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación toma de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como por qué existe la organización qué hace y cómo la hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años.

La planificación estratégica comprende varias herramientas de dirección para gerentes de alto nivel o consultores de empresas con visión de largo plazo. Además sirve para la búsqueda de caminos precisos para el sano desarrollo de la empresa o institución, en ambientes cada vez más turbulentos que presentan cambios continuos de tecnología, gustos, necesidades de consumidores y crisis económicas

**Planeación Táctica:**

Incluye determinada unidad organizacional por ejemplo un departamento o división. Esta planeación se extiende a mediano plazo, generalmente el ejercicio de un año e incluyen planes de producción, finanzas, marketing y recursos humanos. Esta planificación se desarrolla en el nivel intermedio De este modo la planificación táctica hace énfasis en las actividades corrientes de las diversas partes o unidades de la empresa.

**Planeación Operacional:**

Esta planeación se concentra a corto plazo y cubre cada una de las tareas u operaciones individuales. Se preocupa por el que hacer y por él como hacer las actividades cotidianas de la organización. Se refiere específicamente a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Este tipo de planificación está orientada hacia la optimización y maximización de los resultados.

**2.7 Principios de la Planificación**

Los principios son guías universales que le permiten a una ciencia o un arte orientar el trabajo en su realización.

Así como las premisas ayudan en la elaboración de los planes, la observación de los principios es fundamental la elaboración de planes exitosos. Según los autores Sergio Hernández y Rodríguez, los principios más importantes son:

**Principio de unidad y dirección:** los planes deben tener unidad es decir, deben formar una integración orgánica, armónica y coherente. Todo plan debe estar dirigido hacia objetivos en una misma dirección y deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función.

**Principio de delegación (centralización – descentralización):** todo plan debe involucrar a las unidades ejecutora, dándoles poder suficiente en la toma de decisiones para la ejecución del plan, según su jerarquía.

**Principio de flexibilidad:** todo plan debe contemplar un grado de flexibilidad ante posible imprevistos, sin incurrir en la imprecisión de tiempo, costo, alcance, riesgo y calidad. Los planes deben poseer la capacidad de adaptarse a un cambio en las condiciones sociales, económicas o de otra naturaleza, dentro del ámbito en el cual dichos planes se desarrollan.

**Principio de congruencia con la misión de la empresa:** todo plan debe estar inserto dentro de la misión de empresa, con objetivos y metas claras.

**Principio de visión estratégica de largo plazo:** todo plan debe estar alineado a la visión estratégica.

**Principio de control:** todo plan debe ser sujeto a control, por lo tanto, debe general los parámetros para su evaluación y seguimiento dentro de lo deseado.

## **2.8 Importancia de la Planificación**

Existen poderosas razones que inducen a afirmar que las empresas merecen la pena planificar, sobretudo en momentos de tanta incertidumbre y cambios como los actuales, las mismas deben planificar sus actividades y así no se conviertan en Barcos

a la deriva.

Estas son las razones concretas sobre la importancia fundamental de la función de planificación:

- **Neutralización de la incertidumbre y el cambio:** El futuro se caracteriza por la incertidumbre y el cambio, y ello hace que la planificación sea una necesidad.
- **Concentración de la atención en los objetivos:** Debido a que toda la planificación está dirigida hacia la obtención de los objetivos de la empresa, el acto mismo de planificar concentra su atención en esos objetivos.
- **Obtención de una operación económica:** La planeación minimiza los costos debido a la importancia que da a una operación eficiente y consistente. Sustituye la actividad individual poco coordinada por el esfuerzo conjunto dirigido; el flujo de trabajo desigual por el flujo de trabajo uniforme y los juicios precipitados por la decisión deliberada.
- **Facilitación del control:** un ejecutivo no puede controlar las realizaciones de sus subordinados sin haber planificado metas con las cuales compararlas.

## 2.9 Enfoques de la Planificación

Existen diversos enfoques de la planeación que dependen de la actitud que los directivos tienen con respecto al pasado, presente y futuro de su empresa. A continuación se señalan los siguientes enfoques:

- **Planeación Reactiva:**

Bajo este enfoque:

Se tiende a encarar el futuro, mirando el pasado, se piensa que el pasado fue mejor y se pretende evitar cambios estructurales.

La administración se esfuerza por alcanzar cierto nivel de satisfacción sin necesidad de hacer cambios, solo pretende corregir las desviaciones que se presentan en las operaciones de la empresa.

La planificación se inicia con una declaración de objetivos factibles y deseables que de hecho ya están por lograrse, se fijan pocas metas en función a resultados pasados y se maximiza su factibilidad aplicando modestos incrementos de recursos.

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**

Bajo este enfoque se considera que el pasado fue negativo, el futuro es algo incierto que no tiene importancia, y solo es posible actuar pensando en el presente. De esta forma, la planificación no tiene sentido y se reacciona exclusivamente en momentos de crisis, momentos en los cuales los problemas se resuelven tomando las decisiones correspondientes.

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 Pre activa:**

Se basa en una actitud positiva hacia el futuro, con la idea de que se debe tender a hacer las cosas no solo bien sino de la mejor manera posible. Bajo este enfoque se trata de formular metas en términos cuantitativos, previendo las condiciones del medio ambiente por medio de modelos y sistemas de información y control.

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 Interactiva:**

Se basa en el conocimiento de la importancia del futuro, considerando que dicho futuro es una creación, producto de lo que hacemos ahora. Es decir, en cada acción que se desarrolla en el momento presente se está creando el futuro. Bajo este enfoque, la planificación tiene una gran importancia ya es la función que auxilia a determinar el futuro deseado así como a inventar los medios para aproximarnos a ese futuro tanto como sea posible.

Este enfoque se basa en los siguientes fundamentos:

Las decisiones que se toman en cuanto a los fines de una empresa y los medios para lograrlos, están relacionados con lo que acontece en el ambiente que rodea a la empresa.

El principal valor de la planificación no reside en los planes que se producen, sino en el proceso para producirlos y aplicarlos.

El objetivo principal de la planificación debe tender a minimizar la necesidad de la

retrospección (planear para eliminar problemas derivados de decisiones pasadas) y a favorecer la planificación prospectiva (la dirigida a crear el futuro deseado).

La planificación debe desarrollar medios para enfrentarse a cualquier contingencia del futuro, aun a las desconocidas.

## **2.10 Premisas de la Planificación.**

Una premisa es una base, un cimiento en donde soportamos e inferimos conclusiones.

Una buena planificación debe estar fundamentada objetivamente, de otra manera, se tratará de subjetividades personales de los directivos o de los formuladores de los planes, lo que conducirá a la falta de coordinación en la ejecución.

A continuación se mencionan algunas de las principales premisas de la planificación:

- Los operativos conocen mejor el trabajo que los planificadores, si éstos no tienen experiencia.
- El personal operativo es una fuente de creatividad.
- El involucramiento del personal en la planificación es motivador.
- Todo plan debe estar inmerso en una cadena de valor
- .El eje de la planificación es el cliente-usuario.
- Su satisfacción es vital en el éxito del mismo.
- Todo nuevo plan genera resistencia, temor y atenta contra intereses cerrados.

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

El proceso de planeación consta, según James Stoner, de los seis pasos que a continuación se mencionan:

**Declarar los Objetivos de la Organización:** se debe hacer una declaración clara de cuáles son los objetivos que se deseen alcanzar antes que se dé inicio a la planeación. En esencia los objetivos establecen aquellas áreas en la que la planificación de la organización debe tener lugar.

### **Hacer una Lista de las Maneras de Alcanzar los Objetivos:**

Una vez las ventajas de la organización se han establecido claramente, un administrador debe elaborar una lista de las opciones posibles para alcanzar esas metas.

**Desarrollar Premisas en las Cuales se Basará cada Opción:** en gran medida, la factibilidad de usar cualquiera de las opciones para alcanzar las metas de la organización está determinada por las premisas, o suposiciones en las que se basa la opción.

**Escoger la Mejor Opción para Alcanzar los Objetivos:** una evaluación de las opciones debe incluir una evaluación de las premisas sobre las que se basan estas. Por lo general se encuentran premisas que son poco razonables y que por tanto deben excluirse. Este proceso de eliminación ayuda a determinar con cual opción se alcanzarían mejor los objetivos de la organización.

**Elaborar Planes para Desarrollar la Opción Escogida:** luego de que una alternativa se escoge, el administrador puede desarrollar planes estratégicos (de largo alcance) y planes tácticos (de corto alcance).

**Puesta en Marcha del Plan:** una vez que los planes, tanto de corto como de largo alcance han sido desarrollados y provistos por la organización. Estos deben implementarse. 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.

**Medición y Control:** a medida que va realizándose la introducción del plan, se debe comparar el progreso con el plan estratégico en etapas periódicas o decisivas, se evalúan los resultados obtenidos, la corrección de la estrategia y la pertinencia de los medios

En este paso las dos preguntas más importantes ¿esta efectuándose el plan tal como fue previsto? ¿Se están logrando los resultados deseados?

## **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 casualidad 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.

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 conciben 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 intención 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 intención 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 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 prognosis; 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.

### **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 es algo universal, todas las actividades humanas, cualesquiera que sean emplean siempre el control consciente o inconscientemente.

La comparación de los resultados obtenidos contra los planes preestablecidos, constituye la esencia del control. Las preguntas que generalmente se hacen dentro de las organizaciones son ¿cómo marchamos? ¿En qué punto estamos ahora? Estas preguntas son validas ya que los resultados no siempre concuerdan con lo planeado, organizado y dirigido. En consecuencia es necesaria una función administrativa que pueda monitorear, acompañar, evaluar, medir y garantizar que la organización marche en el rumbo correcto, produzca los resultados esperados y consiga los objetivos propuestos. La palabra control puede tener diverso significados. Cuando hablamos de control, se piensa en significados, como frenar, disminuir, regular verificar, ejercer autoridad sobre alguien, comparar con un estándar o criterio. En el fondo todas estas connotaciones constituyen verdades a medias respecto de lo a que es el control.

Desde un punto de vista más amplio, los tres significados más comunes de control según el autor Idalberto Chiavenato son los siguientes:

Control como función restrictiva y coercitiva: utilizado para cohibir y restringir ciertos tipos de desvíos indeseables o de comportamientos no aceptados por la comunidad. En este sentido el control asume un carácter negativo y restrictivo, y muchas veces se interpreta como coerción, delimitación y manipulación. Es el denominado control social, aplicado en las organizaciones y en las sociedades para

inhibir el individualismo y la libertad de las personas.

Control como sistema automático de regulación utilizado para mantener automáticamente un grado constante e el flujo o en el funcionamiento de un sistema. Es el denominado control cibernético, totalmente autosuficiente para monitorear el desempeño y corregir los posibles desvíos.

Control como función administrativa control como parte del proceso administrativo, que incluye además planeación organización y dirección.

Nosotros estudiaremos el control desde el punto de vista del tercer significado; es decir como parte del proceso administrativo.

Por consiguiente el control es el proceso mediante el cual se proporciona y información y retroalimentación para mantener las funciones en las sendas correctas; así como la actividad integrada y monitoreada que aumenta la probabilidad de que los resultados planeados se alcancen de la mejor manera posible.

#### 2.14.1 Definiciones De Control:

Entre los conceptos de algunos autores hemos tomado como referencia los siguientes: “Es la función administrativa que monitorea y evalúa las actividades y resultados logrados o para asegurar que la planeación, la organización y la dirección sean exitosas” (Idalberto Chiavenato)

“Es el proceso para asegurarse o garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas” (Stoner James).

“Consiste en los diferentes medios que nos permite comparar los resultados reales

con los resultados estimados, a fin de corregir los obstáculos que se presentan en la realización de los programas” (Samuel Romero Betancourt)

“Es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados, para establecer si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales. (Robert Mockler).

“Un establecimiento de sistemas que permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaban, corregir, mejorar y formular planes”.( Reyes Ponce).

“Es el proceso de verificar las actividades para asegurarse de que se están llevando a cabo como se planearon y así corregir cualquier desviación importante”. (Robbins Stephen y De Cenzo David)

### **2.15 Características del Control:**

Idalberto Chiavenato, plantea que un sistema eficaz de control debe reunir los siguientes aspectos:

**Orientación Estratégica Hacia los Resultados:** el control debe apoyar planes estratégicos y enfocarse en las actividades esenciales que diferencian la organización.

**Comprensión:** el control debe apoyar el proceso de toma de decisiones presentando datos en términos comprensibles. Los controles que no pueden ser comprendidos no tienen valor. Por tanto, en ocasiones es necesario sustituir los controles menos

complejos por instrumentos sofisticados. Un sistema de control difícil de comprender puede provocar errores innecesarios.

**Orientación rápida para las Excepciones:** el control debe indicar los desvíos con rapidez mediante una misión panorámica del sitio en que ocurren las variaciones, y que se debe hacer para corregirlas adecuadamente.

**Flexibilidad:** el control debe proporcionar el juicio individual que se pueda modificar para adaptarse a nuevas circunstancias y situaciones. Los controles deben ser flexibles para ajustarse a los cambios adversos o para aprovechar las nuevas oportunidades.

**Autocontrol:** el control debe proporcionar confiabilidad, buena comunicación y participación de las personas involucradas.

**Naturaleza Positiva:** el control debe hacer énfasis en el desarrollo, el cambio y el mejoramiento; debe apalancar la iniciativa de las personas y minimizar el papel de las sanciones y los castigos.

**Claridad y Objetividad:** el control debe ser imparcial y preciso para todos.

## **2.16 Principios del Control:**

**Equilibrio:** A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

**De la Oportunidad:** El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas,

con anticipación.

**De los Objetivos:** Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos, por tanto es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

**De las Desviaciones:** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.

**De la Costeabilidad:** El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implican su implantación.

**De Excepción:** El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

**De la Función Controladora:** La función controladora por ningún motivo debe

comprender a la función controladora, ya que pierde efectividad de control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

### **2.17 Premisas del Control**

Un control debe ser consistente, usando siempre la misma unidad de medida.

Un buen control deja registro histórico impreso para análisis de largo plazo.

Un buen control sintetiza la información relevante.

- El control debe ser económico.
- El control debe señalar tendencias y frecuencias hacia donde se dirige la falla, así como la periodicidad de la desviación.
- El control efectivo prevé medidas correctivas ante las desviaciones.
- El control efectivo sigue el principio de la excepción; esto significa que el directivo solo actúa cuando se presenta la desviación a un nivel mas allá de las acciones de contingencia prevista.
- Un control efectivo distingue entre síntomas y causas.
- Un control es oportuno y jerárquico.
- A medida que los puestos a controlar se alejan de la operación, se vuelven más subjetivas las apreciaciones, complejas e importantes.
- Entre más lejana se encuentra la unidad a controlar, se requieren indicadores más objetivos y claro.

- Los problemas de hoy se derivan de soluciones de ayer

### **2.18 Importancia del Control**

Es evidente que un motivo por el cual se requiere tener control es vigilar el avance y corregir errores. El control es un elemento vital de un sistema administrativo ya que les permite a las empresas autorregularse y mantener su desarrollo en los términos deseados desde la planeación; el control también ayuda a los administradores a hacer el seguimiento de los cambios ambientales y las repercusiones que estos producen en el avance de la organización. Para facilitar de manera eficiente el logro de objetivos es posible planear, crear una estructura organizacional y dirigir, así como motivar a los empleados. No obstante, no hay garantía de que las actividades se realicen como se planearon y de que las metas que se buscan alcanzar se estén alcanzando.

Básicamente son tres los propósitos fundamentales para los cuales el control sirve:

Como instrumento de supervisión.

Como medios para obligar a cumplir los planes.

Como bases para fundar nuevos planes de uso futuro.

### **2.19 Tipos de Control:**

Según Stoner James, existen cuatro tipos de control:

**Control Previsivo o Anteriores a la Acción:** es el control que se ejerce antes de que el trabajo se lleve a cabo. Garantizan que antes de emprender una acción se haya hecho el presupuesto de los recursos humanos materiales y financieros que se

necesitaran. El concepto que comparten todo los controles anteriores a la acción es evitar que se presenten problemas, y no arreglarlos una vez ocurridos.

Cuando se utiliza este tipo de control se debe crear políticas, procedimientos y reglas para eliminar conductas que causan resultados laborables no deseados

**Controles Directivos o Controles de Avance:** tiene por objeto descubrir las desviaciones respecto a alguna norma o meta y permitir que se realicen correcciones antes de terminar determinada serie de acciones. Estos controles dan resultado solo si el administrador es capaz de obtener información precisa y oportuna sobre los cambios del ambiente o el avance hacia la meta deseada

**Controles Si/ No o de Selección:** representan un proceso de reconocimiento para aprobar aspectos de un procedimiento o para satisfacer condiciones específicas, antes de proseguir con las operaciones.

**Controles Posteriores a la Acción:** como sugiere su nombre, los controles después de la acción miden los resultados de una acción que ha concluido. Así se establecen las causas de cualquier desviación que se aleja del plan o el estándar y los resultados que se aplican a actividades futuras similares. Estos controles también se usan como base para recompensar o alentar a los empleados que prestan servicios (por ejemplo, cumplir una norma puede significar un bono en el futuro).

## **2.20 Proceso de Control:**

La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo planeado, organizado y ejecutado se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control esta en verificar si la actividad controlada esta o no alcanzando los objetivos o resultados esperados. En este sentido, el control es básicamente un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin previamente

determinado.

Según Idalberto Chiavenato el proceso de control presenta cuatro etapas o fases:  
Establecimiento de objetivos o estándares de desempeño.

Evaluación o medición del desempeño actual.

Comparación del desempeño actual con los objetivos o estándares establecidos

Acción correctiva para superar los posibles desvíos o anomalías.

**Establecimiento de Objetivos o Estándares de Desempeño Actual:** este es el primer paso del proceso de control establecer previamente los objetivos o estándares que se desean alcanzar o mantener. El estándar es un nivel de actividad establecido para servir como modelo de la evaluación del desempeño organizacional. Los estándares funcionan como marcos que determinan si la actividad organizacional es adecuada o inadecuada, o como normas. En una situación ideal las metas y los objetivos establecidos en el proceso de planeación estarán definidos en términos claros y mensurables en plazos específicos.

**Evaluación o Medición del Desempeño Actual:** es la segunda etapa del proceso. Para evaluar el desempeño, se debe conocer algo respecto de este o de su pasado. Todo sistema de control depende de la información inmediata respecto el desempeño, así como de la unidad de medición utilizada.

El propósito de la evaluación del desempeño es verificar si se obtienen los resultados y cuáles son las correcciones necesarias que se deben introducir en el proceso

### **Comparación del Desempeño Actual con los Objetivos o Estándares Establecidos:**

La tercera fase del control es la comparación del desempeño con el objetivo o estándar establecido previamente. Se trata de comparar los resultados medidos con las metas o criterios determinados con anterioridad. Si el desempeño corresponde a los estándares establecidos, los administradores supondrán que “todo está bajo control” y no tendrán que intervenir activamente en las operaciones de la organización.

**Acción Correctiva para Superar los Posibles Desvíos o Anormalidades:** el objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para conseguir los objetivos de la mejor manera posible. En consecuencia, se debe corregir las variaciones errores o desvíos para que las operaciones sean normales.

La acción correctiva es la acción administrativa que busca mantener el desempeño dentro del nivel de los estándares establecidos para garantizar que todo se haga exactamente de acuerdo a lo planeado.

El objetivo del control es indicar con exactitud cuándo, cuanto, donde y como se debe emprender la corrección necesaria. Las medidas correctivas son herramientas para ayudar a mejorar el desempeño.

Este paso es necesario si el desempeño no cumple con los niveles establecidos (estándares) y el análisis indica que se requiere la intervención. Las medidas correctivas pueden requerir un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización, o bien un cambio en las normas originalmente establecidas

## 2.21 Áreas de Desempeño del Control

El proceso de control es exactamente igual en todos los niveles: monitorear y evaluar sin cesar las actividades y operaciones de la organización; y está presente en mayor o en menor grado, en todas las formas de acción organizacional. Los administradores debe pasar buena parte del tiempo observando, revisando y evaluando el desempeño de las personas, unidades organizacionales, maquinas y equipos, productos y servicios. El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa.

Las principales áreas de control en la empresa son:

- **Áreas de Producción:** Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera 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 un optima rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de venta.
- **Control de Calidad:** tiene como finalidad que los productos elaborados tengan las características deseables y cumplan las especificaciones aceptadas como normas.
- **Control de Costos:** Verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.
- **Control de os 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:** De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto de productos en procesos como terminados, entre otros.
- **Control de Operaciones Productivos:** Fijación de rutas, programas y abastecimientos, entre otros.
- **Control de Desperdicios:** Se refiere la fijación de sus mínimos tolerables y deseables.
- **Control de Mantenimiento y Conservación:** Tiempos de máquinas 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:** Acompaña el 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.

Pueden mencionarse como principales controles de ventas:

- Por volumen total de las mismas ventas.
- Por tipos de artículos vendidos.
- Por volumen de ventas estacionales.
- Por el precio de artículos vendidos.
- Por clientes.
- Por territorios.
- Por vendedores.
- Por utilidades producidas.

- Por costos de los diversos tipos de ventas.
- **Control de Propaganda:** Para acompañar la propaganda contratada por la empresa y verificar su resultado en las ventas.
- **Control de Costos:** 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 desvíos en los gastos.
  - **Control De Costos:** 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, entre otros), 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 que siguen:
    - **Controles 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 cuántos días.
    - **Control de Salarios:** Verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, despidos colectivos, entre otros.

## **2.22 Relación Entre la Planificación y El Control**

La relación es muy estrecha ya que se controla lo que previamente fue planificado.

El control es la otra cara de la moneda de la planificación. El control verifica que la ejecución este de acuerdo con lo planeado; es básicamente un proceso que guía la actividad ejecutada, un fin predeterminado.

La esencia del control reside en verificar si la actividad controlada esta o no alcanzando los resultados esperados, cuando nos referimos a resultados esperados se supone que estos son conocidos y están previstos (planificados).

## **CAPITULO III**

### **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.

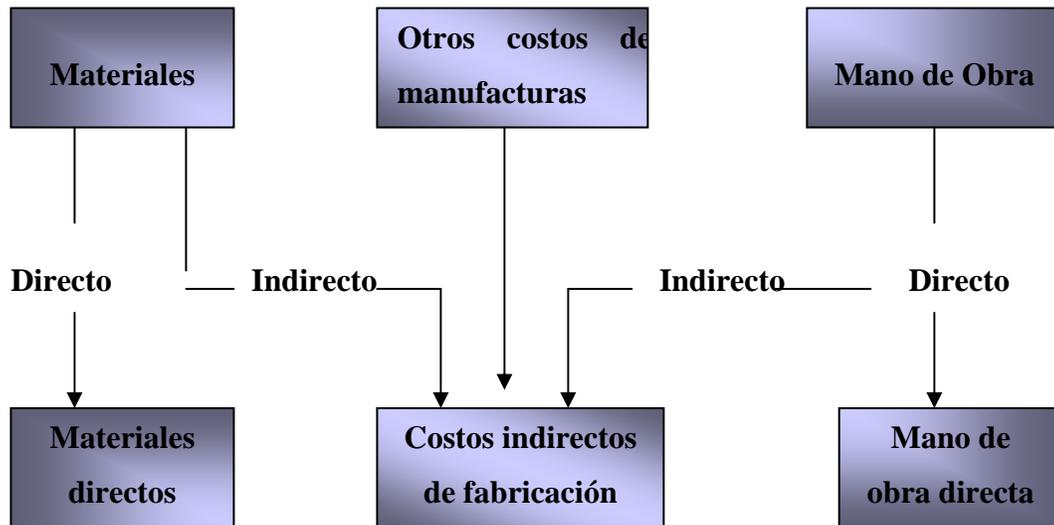
- **Mano de Obra:** es el esfuerzo físico o mental empleado en la fabricación de un producto. Los costos de mano de obra pueden dividirse en mano de obra directa y mano de obra indirecta.

**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° 1 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.

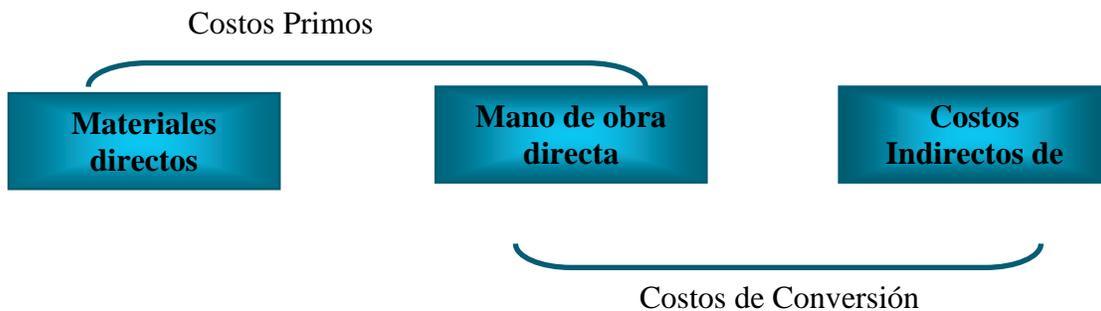
Las dos categorías, con base a su relación con la producción, son los costos primos y costos de conversión.

**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° 2 Costos Primos y Costos de Conversión.**



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

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.

### 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. Sin 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 definidos 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 prospectivos, 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 organizativas. 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.

### **3.8 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.

### **3.9 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 predeterminar el costo mediante o estándar.

### 3.9.1 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. Cualquiera de estos tipos de costos predeterminados puede operarse en base a órdenes de producción, de procesos continuos, o de cualquiera de sus derivados.

### 3.9.2 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.

### 3.9.3 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.

### **3.10 Análisis del Costo.**

#### **3.10.1 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.

### 3.10.2 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.

### 3.10.3 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.

### **3.11 Variables macroeconómicas que inciden en la producción de la harina de maíz en Venezuela.**

Para la producción de la harina de maíz se requieren muchos elementos entre ellos la materia prima (el maíz) por ser el Estado el productor y poseedor de la materia prima surge un problema para la producción de la harina, pues el Estado no garantiza el 100% de la materia prima requerida para la producción de la harina, por consiguiente la empresa requiere de la importación de maíz para completar la producción. he aquí donde nace un segundo problema pues se requiere de divisas para la importación del maíz y el gobierno con las medidas económicas que posee hace difícil la compra de la materia prima en el exterior ya que se debe acudir a instituciones y/o controles impuestos por el Estado para la adquisición de dicha materia prima.

Es por ello que se debe acudir al Mercado de Divisas, este mercado regula la compra y ventas de divisas y permite además que exista un flujo normal de moneda extranjera, el tipo de cambio y la forma como se venden lo determina el Banco Central de Venezuela de manera conjunta con el Ejecutivo Nacional.

Una de estas modalidades es el control de cambio que consiste en la intervención por parte del Estado en este mercado, quedando restringida la oferta y la demanda de divisas, siendo sustituida por una serie de reglamentaciones administrativas, es decir, el control de cambio va acompañado de medidas que inciden sobre las transacciones que dan origen a la oferta y la demanda de moneda extranjera.

Toda persona y empresa que necesite moneda extranjera debe acudir a la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI), hacer la solicitud y esperar su aprobación, dicho proceso tarda mucho tiempo, por lo cual muchas empresas han tenido que acudir al mercado negro de divisas para obtener dólares o euros y mantenerse a flote, pero tan solo hace varios meses se aprobó la Ley de Ilícitos Cambiarios que penaliza severamente (con cárcel y multas millonarias) a todas aquellas personas o entidades que compren divisas sin intermediación del Banco Central de Venezuela.

Este tiempo que tarda el proceso para la obtención de divisas y posterior compra de la materia prima que se requiere para la producción de la harina podría causar un cierre temporal de la producción lo que conlleva a la gerencia a tomar alternativas o la solución que plantea el Estado la compra de materia prima nacional al precio que ellos establezcan.

Aunado al control de cambio impuesto por el Estado existe otra medida económica llamada control de precios.

Según Mankiw (2009:89) “los precios tienen la misión fundamental de equilibrar la oferta y la demanda, y por lo tanto, de coordinar la actividad económica. Cuando los responsables de la política económica fijan los precios por decreto, ocultan las señales que guían normalmente la asignación de los recursos de la sociedad”

El control de precio establecido por el Estado desde el año 2003 con sus respectivos ajustes para ciertos y determinados productos o bienes en el país, inciden de manera directa en la producción de la harina, dicha medida afectan las ganancias que se generaran o generarían por la venta del producto.

## **CAPITULO IV**

### **PLANIFICACIÓN DE LOS COSTOS EN ALIMENTOS POLAR COMERCIAL, C.A. PLANTA CUMANÁ. RIF: J-00041312-6**

En este capítulo se establece el análisis realizado a la situación actual referente a la planificación, presupuesto y costos a la producción de la empresa ALIMENTOS POLAR COMERCIAL, C.A. PLANTA CUMANÁ. RIF: J-00041312-6

Para la elaboración de este análisis se llevó a cabo un estudio para conocer a fondo la organización (Grupo Polar), 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.

#### **4.1 Reseña Histórica**

En 1941 Es fundada **Cervecería Polar C.A.** y se instala una pequeña planta en Antímano.

1960 Sale al mercado un nuevo renglón de consumo masivo, **Harina P.A.N.**

1977 Nace **Fundación Empresas Polar** para contribuir con el desarrollo social del país, iniciativa que era canalizada hasta entonces a través de la A.C. El Puntal.

1987 Es adquirida **Productos EFE**, con la cual comienza a participar en el negocio de helados.

1990 Sale al mercado nacional la primera producción de vinos jóvenes de **Bodegas Pomar**.

1993 La organización incursiona en el negocio de refrescos al adquirir **Golden**.

1995 Comienza a funcionar el **Centro de Atención Nutricional Antímano (CANIA)**, Institución financiada por Empresas Polar.

1997 Se establece un acuerdo con **PepsiCo** para producir y comercializar **Pepsi** en Venezuela.

2001 Se adquiere **Mavesa**, la cual incorpora una amplia gama de productos de valor agregado y marcas líderes.

2002 Luego de la adquisición de Quaker por PepsiCo, ésta le licencia a Empresas Polar la marca Gatorade en Venezuela. Paralelamente, los productos de avena Quaker pasan al portafolio de alimentos, tanto en Venezuela como en Colombia.

2003 Se crea Alimentos Polar. Bajo esta nueva denominación se integraron las operaciones de Primor alimentos, Mavesa, Productos EFE y Quaker, tanto en Venezuela como en Colombia.

2004 El negocio de alimentos para animales incursiona en el segmento de mascotas, con un portafolio de marcas globales.

2005 Pepsi-Cola Venezuela obtiene el premio “Embotellador del Año 2004”, galardón otorgado por PepsiCo como reconocimiento mundial a su excelente desempeño.

2006 Nuevamente Pepsi-Cola Venezuela obtiene el premio “Embotellador del Año 2005”

Alimentos Polar posee un amplio portafolio de alimentos de gran importancia en la dieta del venezolano, entre ellos: harina precocida de maíz, margarina, pasta, mayonesa, salsas, helados y bebidas achocolatadas.

En la procura de materia prima, se interrelaciona con pequeños y medianos productores, especialmente para la compra de arroz y maíz, y con los pescadores de la zona del oriente del país.

Contribuye con la producción agrícola nacional mediante la producción de aceite de palma en la oleaginosa local de mayor importancia.

**Alimentos Polar comprende:**

- 30 Categoría de productos
- 47 Marcas
- 553 Productos
- 20 Plantas (2 de ellas en Colombia)
- 64 sucursales de Venta

Red de Distribución

**Venezuela:**

- 987 Unidades de Distribución
- 75 Depósitos de Distribución
- 27 Compañías Distribuidoras

**Colombia:**

- 27 Unidades de Distribución

- 5 Depósitos de Distribución
- 55 Compañías Distribuidoras

#### 4.1.1 Misión

Satisfacer las necesidades de consumidores, Clientes, compañías vendedoras, concesionarios, distribuidores, accionistas, trabajadores y suplidores, a través de nuestros productos y de la gestión de nuestros negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio/valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuye con lo mejoramientos de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país.

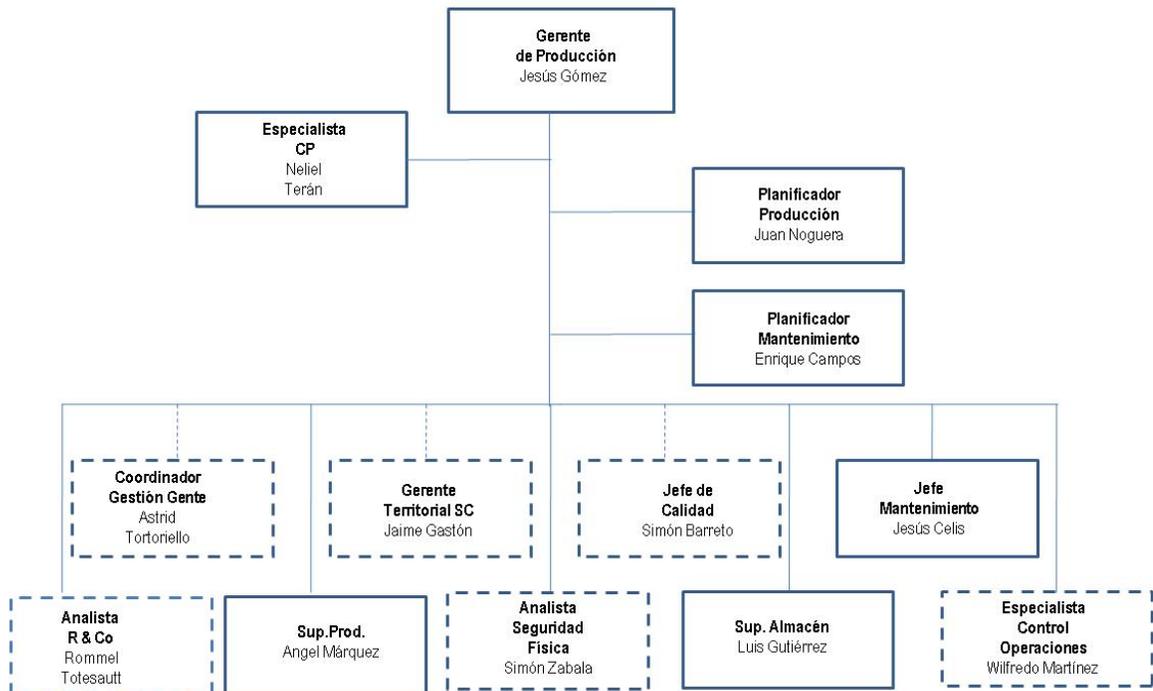
#### 4.1.2 Visión

Ser una corporación líder de alimentos y bebidas, tanto en Venezuela como en los mercados de América Latina, donde participaremos mediante adquisiciones y alianzas estratégicas que aseguren la generación de valor para nuestros accionistas. Estaremos orientados al mercado con una presencia predominante en el punto de venta y completo portafolio de productos y marcas de reconocida calidad. Proveremos la generación y difusión del conocimiento en las áreas comerciales, tecnológicas y gerenciales. Seleccionaremos perfiles requeridos, lograremos su pleno compromiso con los valores de Empresa Polar y le ofreceremos las mejores oportunidades de desarrollo.

## 4.2 Estructura Organizativa

Gráfico N° 3: Estructura Organizativa

*Comité de Planta*



### 4.2.1 Aspectos Legales de la Empresa ALIMENTOS POLAR COMERCIAL, C.A. PLANTA CUMANÀ. RIF: J-00041312-6

Por encontrarse domiciliada en el país, la empresa ALIMENTOS POLAR COMERCIAL, C.A. PLANTA CUMANÀ. RIF: J-00041312-6, 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”.

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.

Empresas Polar 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. Las Empresa Polar 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 Empresas Polar 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.

Los lineamientos internos que debe seguir en la planta 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:

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

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.

Empresas Polar por ser una empresa grande y muy bien estructurada hace análisis muy rigurosos en sus costo para así determinar el precio de venta de cada uno de sus productos y aunque varios de ellos mantienen un precio regulado por el estado, igual saben cuál debería ser el precio justo de estos productos.

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 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 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 la Producción de Harina de Maíz en la Empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná.

Las Empresa Polar C.A. No solo son un gran ejemplo de lo cual nos hace afirmar la importancia del por qué se debe 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 Empresas Polar C.A. Tiene como función primordial planificarse es sus costos, estrategias entre otros para no dejar escapar ningún detalle o inconveniente que se pueda presentar, el cual no les permita lograr los objetivos que se plantan como empresa en un periodo determinado.

Planificar es importante para Empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná, ya que con esto le permite.

- Proporcionar a la empresa métodos de racionamiento o el uso, solo necesario de los recursos para el buen desarrollo de sus actividades.
- Permitir al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

- Reducir a la mínima expresión los errores que se puedan cometer
  
- Reducir problemas y así conseguir que el trabajo del administrador se haga de manera eficiente y eficaz.
- Establecer las bases a través de la cual va operar la empresa.
  
- Conseguir la eficiencia al eliminar la improvisación.
  
- Tomar decisiones basadas en hechos y no en emociones.
- Mantener una mentalidad futurista teniendo más visión de porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Preparar la empresa para cualquier contingencia que se pueda presentar
  
- Lograr los objetivos con menos inconvenientes
  
- Establecer metas a corto o largo plazo

La planificación en la Empresa Alimentos Polar Planta Cumaná 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 conseguir desarrollar una producción con altos estándares de calidad, 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 Alimentos Polar Planta Cumaná, 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 costo de producción en la Empresa Alimentos Polar Planta Cumaná debe regirse por un medidor de estricto aprovechamiento de los recursos materiales, laborables y financieros en su proceso de producción para que así conjuntamente con los niveles de terminación pueda determinar la ganancia o pérdida que obtenga la empresa.

La planificación de costos es de vital importancia para la Empresa Alimentos Polar Planta Cumaná, ya que es el instrumento por excelencia para el control y dirección de dicha empresa, debido a que con ella puede saber de manera inmediata si existe algún cambio significativo durante el proceso productivo con respecto a los estándares ya establecidos.

Como se pudo explicar en todo lo antes mencionado es de suma importancia la planificación de costos en la Empresa Alimentos Polar Planta Cumaná, para así determinar los gastos que se incurren durante el proceso productivo.

Con la planificación de los costos se podrá saber con exactitud la cantidad de materia prima requerida para un proceso productivo o para el caso de la Empresa Alimentos Polar Planta Cumaná, un turno de producción.

Toda empresa, independientemente cual sea su naturaleza tiene una serie de objetivos que siguen y por las cuales orientan su actividad y ordenan el cambio de sus acciones. Entre algunos objetivos fundamentales encontramos:

- Obtener Ganancias
- Crecer
- Mantenerse
- Satisfacer a sus clientes
- Responsabilidad Social
- Aportar en el crecimiento del País
- Capacitar a sus empleados
- Seducir económicamente hablando, a sus clientes.

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 permanecía de la empresa en el mediano y largo plazo. 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 Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná; el costo planificado se determina mediante los cálculos técnicos y económicos de la cantidad de gastos que se generen durante la fabricación de toda la producción.

El no analizar los costos empresariales implica riesgos para la empresa e incluso su quiebra total por razones de desconocimiento.

Por lo antes mencionado podemos determinar la importancia de planificar, presupuestar y analizar en una empresa. El planear a donde se quiere llegar, presupuestar cuanto se debe gastar y analizar los costos del proceso productivo, ayudan a corregir algún desvío del pasado y preparar una mejor administración para el futuro.

### Estructura de Costos de Producción de la Empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná

Producto que se elabora							
Harina de Maiz Mazorca							
<b>Materia prima: Maiz</b>		<b>75% grits</b>					
		<b>25% extraible</b>					
				kg	bs/kg	Bs	Estandar
		Maiz		1000	1100	1100000	
<b>Desgerminacion</b>							
		Extraible		250	500	125000	
		grits		750	1300	975000	
<b>Laminacion:</b>							
		grits		750	1300	975000	
<b>Humedad 14%</b>		102%	flakes	765	1274,5098	975000	
<b>Molienda</b>			flakes	765	1274,5098	975000	
		12%	Harina	749,7	1300,52021	975000	
<b>Empaque</b>							
		Harina		749,7	1300,52021	975000	
		Material			101,5	76094,55	
		Harina empacada		749,7	1402,02021	1051094,55	
<b>Costo de produccion</b>					1402,02021		
<b>Ventas brutas</b>				5000	3370	16850000	
<b>Descuento 20%</b>					674	3370000	
<b>Venta neta</b>					2696	13480000	
<b>Costo</b>					1402,02021	7010101,05	
<b>Utilidad en ventas</b>				5000	1293,97979	6469898,95	
<b>Gastos de fabricacion</b>							
<b>Mano de obra directa</b>						300000	
<b>Mano de obra indirecta</b>						150000	
<b>Mantenimiento</b>						300000	
<b>Depreciacion</b>						50000	
<b>Otros gastos(Electricidad, gas, agua)</b>						50000	
<b>total gastos de fabricacion</b>				5000	170	850000	
<b>Utilidad en operaciones</b>					1123,97979	5619898,95	
<b>Gastos administrativos</b>				5000	80	400000	
<b>Utilidad netas antes del I.S.I.R</b>				5000	1043,97979	5219898,95	
<b>I.S.L.R</b>			32%			1670367,664	
<b>Utilidad netas</b>				5000	709,906226	3549531,286	



La Empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná al igual que otras empresas de su ramo, aplican métodos y mecanismos que le permita mantener un margen de utilidad óptimo para cubrir sus costos, pero cabe resaltar que ésta por el producto que elabora y por ser un producto regulado por el estado las diferencias existentes con los ingresos obtenidos por las ventas del producto final que en este caso es la harina de maíz, no logra cubrir sus costos. Es decir que la Empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná, perteneciente al Grupo Polar, está generando pérdidas. Si quizás esta empresa no perteneciera a ningún grupo y solo sería esta planta ya hubiese desaparecido pero por decisiones gerenciales a nivel de presidencia del grupo polar, mantiene operativa por conveniencia de supuestos problemas políticos que el cierre de esta planta pudiese ocasionar por las diferencias que se han mostrado entre el gobierno y este Grupo empresarial.

## CONCLUSIONES

Luego de haber hecho el análisis en el proceso productivo de la Empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná, podemos concluir:

- La planificación de los costos siempre es utilizado en la Empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná, para la toma de decisiones.
- Realizan continuamente inventarios sobre la materia prima disponible para la producción
- Sus costos de producción son variables ya que el único proveedor de materia prima (maíz) es el estado venezolano y el cual no tiene la capacidad para suministrar el 100% de la materia prima para la producción anual y es por esto que se ven obligados a importar materia prima.
- La materia prima importada sea más económica, está el problema del control cambiario lo que hace muy difícil obtener los dólares.

## 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) **Administración de los Nuevos Tiempos.** Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. Bogotá Colombia.

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

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 McGraw Hill. México.

KOONTZ, H., Y WEIHRICH, H. (2004). **Administración una Perspectiva Global.**

Editorial McGraw Hill. México.

MELINKOFF, RAMON V. (1990) **Los Procesos Administrativos.** Editorial Panapo. Caracas.

N. GREGORY MANKIW (2006) Principios de Economía IV Edición. Editorial Paraninfo S.A. Madrid España

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

ROMERO BETANCOURT, SAMUEL (1986) **Principios Fundamentales De La Administración De Empresas.** Editorial Limusa 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:**

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.

GIRAL, Y. JIMÉNEZ, E. NAVARRO, J. (2009) **Análisis De La Planificación De Costos Aplicados Em La Producción De La Empresa Editorial Antorcha C. A. El Tigre Estado Anzoátegui.** Trabajo Especial de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

**Páginas Web:**

[http:// www.eluniversal.com](http://www.eluniversal.com)

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

<http://www.monografías.com>.

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

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

<http://es.wikipedia.org/wiki/>

## HOJA DE METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

<b>Título</b>	Planificación De Costos Aplicados En La Producción De Harina De Maíz En La Empresa Alimentos Polar Comercial C.A., Planta Cumaná, Periodo Mayo-Agosto 2010.
---------------	---

#### Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Br. Franco P. Antonio J.</b>	<b>CVLAC</b>	<b>14886637</b>
	<b>e-mail</b>	<b>franco_antonio_jose@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Br. Esteves O. Maria I.</b>	<b>CVLAC</b>	<b>18.212.605</b>
	<b>e-mail</b>	<b>mariaone0723@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Br. Sosa A. Edgar A</b>	<b>CVLAC</b>	<b>17.745.589</b>
	<b>e-mail</b>	<b>ale_evo@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	

#### Palabras o frases claves:

planificación de costos de producción

costo de la producción de harina de maíz.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría

### Resumen (abstract):

El objetivo primordial de la planificación de costos aplicado a la producción, consiste en determinar previamente los gastos necesarios para la obtención de una cantidad establecida del producto y entrega de la producción obtenida en la empresa, con la calidad de la misma. Es por ello que la capacidad del costo planificado es usada en la construcción de los planes emprendidos demostrando la eficacia y eficiencia de su actividad económico-productiva. El valor de la eficiencia económica lograda en las diferentes áreas de la empresa (talleres, establecimientos, depósitos), será reflejo de un plan efectivo de producción. El costo planificado se determina mediante los cálculos técnico-económicos de la magnitud de gastos en la obtención de toda la producción y cada producto que forma parte del surtido de la misma. Para medir la efectividad del plan en su ejecución se utilizaron indicadores de costo por unidad de producción y costos por peso de producción bruta y mercantil, para lograr el nivel de actividad total de la empresa. En este orden de ideas, el objetivo de la presente investigación fue el análisis de la planificación de costos aplicado a la producción de harina de maíz en Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná, durante el período mayo-agosto 2010, a través de una investigación documental y de campo con nivel descriptivo, aplicándose métodos de observación a los procesos productivos de la empresa y entrevista no estructurada a la gerencia, personal administrativo y obrero que allí laboran, permitió reflejar todas las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que posee la empresa. Con toda la información recolectada se procedió a analizar los resultados de las entrevistas realizadas, derivándose un análisis que condujo a través de las recomendaciones mejorar la planificación de costos de producción.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail				
Arenas Rafael	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input checked="" type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	4687258			
	e-mail	raare@hotmail.com			
	e-mail				
	e-mail				

Fecha de discusión y aprobación:

Año    Mes    Día

2011	08	15
------	----	----

Lenguaje: SPA \_\_\_\_\_

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
<b>Curso Especial de Grado-francoestevevessa.DOC</b>	<b>Aplication/word</b>

**Alcance:**

**Espacial:**                     **NACIONAL**                     (Opcional)

**Temporal:**                     **TEMPORAL**                     (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciatura en Contaduría Pública

**Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciados**

**Área de Estudio: Contaduría Pública**

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de Oriente**

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

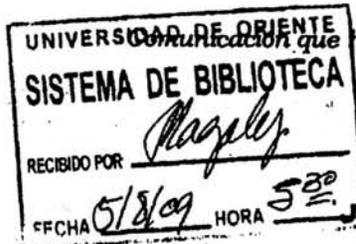
Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

**JUAN A. BOLAÑOS CUMPEL**  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) :** “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.

  
\_\_\_\_\_  
**Franco Antonio**  
**Autor**

  
\_\_\_\_\_  
**Msc. Arenas Rafael**  
**Asesor**