

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL  
NÚCLEO DE MONAGAS**



**EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA DEL ASERRADERO  
LA TOSCANA, C.A. PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN  
SISTEMA DE COSTOS POR ACTIVIDAD.**

**Asesor:**  
Prof. Ángel Parada

**Bachiller:**  
Benítez P., Luis B.  
C.I: 13.915.954

**Trabajo de Grado, Modalidad Trabajo de Investigación, presentado  
como requisito parcial para optar al Título de: Licenciado en  
Administración Industrial.**

**Maturín, Junio de 2005.**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL  
NÚCLEO DE MONAGAS**



**EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA DEL ASERRADERO  
LA TOSCANA, C.A. PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN  
SISTEMA DE COSTOS POR ACTIVIDAD.**

**Presentado por:  
Benítez P., Luis B.  
C.I: 13.915.954**

**APROBADO**

---

**Prof. Ángel Parada**  
(Asesor)

---

**Prof. Félix Cedeño**  
(Jurado)

---

**Prof.(a) Selanny Pereira**  
(Jurado)

**Maturín, Junio de 2005**

## ÍNDICE GENERAL

<b>APROBADO</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICAS</b> .....	<b>v</b>
<b>INDICE DE CUADROS</b> .....	<b>vi</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>vii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>viii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>ix</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES</b> .....	<b>3</b>
Planteamiento Del Problema.....	3
Objetivos De La Investigación.....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
Justificación De La Investigación.....	5
Delimitación De La Investigación.....	6
Definición De Términos.....	7
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>9</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
Antecedentes De La Investigación.....	9
Bases Teóricas.....	11
Proceso Administrativo.....	11
Administración.....	11
Teoría De Los Procesos Y Métodos.....	14
Diagnóstico Administrativo.....	15
Reflexiones Teóricas Y Conceptuales Del Procedimiento.....	16
Elementos Básicos De Un Proceso.....	17
Conceptos Generales.....	18
Costos.....	20
Características Del Sistema De Costos Abc: .....	22
Finalidad Del Modelo Abc.....	23
Pasos Para El Diseño De Un Buen Sistema Abc.....	23
Identificación De Las Actividades.....	24
¿Cuándo Se Debe Implantar Un Sistema De Costo De Actividades? .....	24
Clasificación De Los Costos.....	25
Sistemas De Costo.....	28
Características De Un Buen Control De Costos.....	29
Comportamiento De Los Costos, Desde El Punto De Vista Económico.....	30
Reseña Histórica De La Empresa.....	32
Organigrama Del Aserradero La Toscana, C.A.....	33

La Industria Maderera En Venezuela.....	34
Bases Legales.....	35
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>38</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>38</b>
Diseño De La Investigación.....	38
Tipo De Investigación.....	38
Nivel De La Investigación.....	39
Población Y Muestra.....	39
Técnicas De Recolección De Datos.....	40
Técnicas De Procesamiento De Datos.....	40
Técnicas De Análisis De Datos.....	41
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>42</b>
<b>ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>42</b>
Situación Actual Del Sistema Administrativo.....	42
Identificación De Los Puntos Críticos Que Afectan La Adaptación De Un Sistema De Costos Por Actividad.....	44
Establecimiento De Criterios Administrativos Para La Implementación Correcta De Un Sistema De Costo.....	51
Criterios Para La Compra De La Materia Prima Y Registro De La Misma.....	51
Criterios Para La Mano De Obra.....	53
Criterio Para Los Gastos Indirectos De Fabricación.....	54
Criterios Para El Manejo De La Materia Prima, Producto En Proceso Y Producto Terminados.....	56
Corrección De Las Fallas No Visibles Presentes En La Implantación De Un Sistema De Costos Por Actividad Al Aserradero Industrial La Toscana, C.A.....	60
Recursos Humanos.....	60
Administrativo.....	60
Contable.....	62
Referente Al Mantenimiento.....	62
Referente A Desperdicios.....	63
Transporte.....	63
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>64</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>64</b>
Conclusiones.....	64
Recomendaciones.....	66
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>67</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Grafica N°1.-</b> .....	<b>17</b>
Diagnóstico de procedimientos, según Víctor Manuel Martínez Chávez (1999)..	
<b>Grafica N°2</b> .....	<b>31</b>
Comportamiento del Costo. Por Backer, Jacobson y Ramírez (1998). .....	
<b>Grafica N° 3</b> .....	<b>31</b>
Costo desde el punto de vista económico. Por Backer, Jacobson y Ramírez (1998).....	
<b>Grafica N° 4</b> .....	<b>33</b>
Organigrama del Aserradero La Toscana C.A. Elaborado por asesoría financiera en el año 2000. ....	
<b>Gráfica N° 5</b> .....	<b>44</b>
Procesos de la empresa en lo productivo, administrativo/contable. Por Benitez Luis Febrero 2005.....	
<b>Grafica N° 6</b> .....	<b>50</b>
Organigrama Propuesto para la empresa. Por Benitez Luis Febrero 2005.....	

## INDICE DE CUADROS

<b>CUADRO N° 1</b> .....	<b>21</b>
Diferencia entre costos tradicionales y costos basados en actividad. ....	
<b>CUADRO N°2</b> .....	<b>52</b>
Registro y compra de materia prima. Por Benitez Luis Febrero 2005. ....	
<b>CUADRO N°3</b> .....	<b>53</b>
Criterio para la mano de obra. Por Benitez Luis. Febrero 2005-06-28 .....	
<b>CUADRO N°4</b> .....	<b>54</b>
Criterio para los materiales indirectos. Por Benitez Luis Febrero 2005.....	
<b>CUADRO N° 5</b> .....	<b>54</b>
Criterios para la mano de obra indirecta. Por Benitez Luis Febrero 2005. ....	
<b>CUADRO N° 6</b> .....	<b>55</b>
Criterio para los gastos de depreciación de maquinaria y equipo. Por Benitez Luis Febrero 2005.....	
<b>CUADRO N° 7</b> .....	<b>55</b>
Criterio para los otros costos de servicios. Por Benitez Luis Febrero 2005.....	
<b>CUADRO N°8</b> .....	<b>56</b>
Criterio para la materia prima Por Benitez Luis Febrero 2005. ....	
<b>CUADRO N° 9</b> .....	<b>56</b>
Criterio para los productos en proceso Por Benitez Luis Febrero 2005.....	
<b>CUADRO N° 10</b> .....	<b>56</b>
Criterio para los productos terminados. Por Benitez Luis Febrero 2005. ....	

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL**  
**NÚCLEO DE MONAGAS**



**Asesor:**  
Prof. Ángel Parada

**Bachiller:**  
Benítez P., Luis B.  
C.I: 13.915.954

**RESUMEN.**

**EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA DEL ASERRADERO LA TOSCANA, C.A. PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS POR ACTIVIDAD.**

En el ámbito de la globalización, las pequeñas empresas enfrentan grandes retos como la actualización constante y diaria de su sistema productivo y administrativo así como de sus productos y servicios; para ello, el proceso administrativo debe estar en constante movimiento y desarrollo adecuado a las metas que persigue la empresa para estabilizarse en el tiempo y ser una de las mejores en el mercado. Por eso se evalúa su administración, para ver como soporta la empresa un nuevo sistema o cualquier otra actividad que en el futuro vaya a implementarse y contar con una referencia para los planes. En este trabajo la metodología empleada fue de campo, donde se estudian los hechos directamente con un nivel descriptivo de los mismos, apoyado en una versión documental que no es más que basar el trabajo en informaciones bibliográficas ya escritas para la recolección de información. Además se aplicaron técnicas de investigación como las entrevistas no estructuradas y la observación, como conclusiones se puede mencionar que la empresa tendría que modificar su actual organización y adaptarse a un nuevo sistema de gerencia en donde la administración estaría dividida en un área para la contabilidad y finanzas, y otra para el recurso humano para una mayor eficiencia de las funciones en la empresa, además, de crear un almacén adecuado para los materiales directos e indirectos, productos en procesos y terminados, siempre que reúnan los requisitos de higiene y seguridad industrial.

EAST UNIVERSITY  
SCHOOL OF SOCIAL AND ADMINISTRATIVE SCIENCES  
DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ADMINISTRATION  
NUCLEUS OF MONAGAS



**Prof.:**  
Ángel Parada

**Bachelor:**  
Luis B. Benítez P  
C.I: 13.915.954

**SUMMARY.**

ADMINISTRATIVE EVALUATION OF THE SAWMILL THE TOSCANA, C.A. FOR THE IMPLEMENTATION OF A SYSTEM OF COSTS BY ACTIVITY.

In the scope of the globalization, the small companies face great challenges like the constant and daily update of their productive and administrative system as well as of its products and services; for it, the administrative process must be in constant movement and development adapted to the goals that the company persecutes to become stabilized in the time and to be one of the best ones in the market. For that reason its administration evaluates itself, to see as it supports to the company a new system or any other activity that in the future goes to implemented and to count on a reference for the plans. In this work the used methodology was of field, where the facts with a descriptive level of such study directly, supported in a documentary version that is not but that to base the work on bibliographical information already written for the information harvesting. In addition the interviews no structured and the observation were applied to techniques of investigation like, like conclusions it is possible to be mentioned that the company would have to modify its present organization and to adapt to a new system of management in where the administration would be divided in an area for the accounting and finances, and another one for the human resource for a greater efficiency of the functions in the company, in addition, to create a warehouse adapted for the direct and indirect, products in processes and finished materials, whenever they reunite to the requirements of hygiene and industrial security.

## AGRADECIMIENTO

A la Universidad de Oriente, por darme la oportunidad de estudiar y formar una profesión.

**A mi Asesor el Dr. Ángel Parada por ser un amigo y una fuente de inspiración en mis estudios.**

A mi Jurado Asesor Prof. Félix Cedeño y Prof (a) Selanny Pereira; por tenerme paciencia y ayudarme a mejorar más este Trabajo de Investigación.

A mis profesores quienes con paciencia y atención me han enseñado en el duro y difícil campo de dirigir.

A todo el personal que labora en la Universidad de Oriente, por ayudarme en lo que pueda ser posible.

**Benítez P., Luis B.**

## **DEDICATORIA**

Le dedico este trabajo de investigación a Dios todo Poderoso, a la Virgen del valle por ampararme y guiarme en mis estudios, a San Roque bendito por iluminarme y a mi Santo Protector por protegerme en todo.

A mis Padres: Esvanys Peinado y Ramón Benítez, por sacrificarse por mi, por todo el apoyo prestado por ser mi aliento en momentos de duda y a mis hermanos y todos aquellos que creyeron en mi.

Le dedico este trabajo a mi Tío Luis Ángel Peinado por apoyarme en los momentos más críticos y duros de mi carrera, a mis primos y mis tías que siempre están junto a mi para ayudarme.

**Benítez P., Luis B.**

## INTRODUCCIÓN

La evaluación administrativa es fundamental para la adaptación del sistema de costo a la empresa, ya que no toda empresa asimila de igual forma un sistema de costos, que es de vital importancia para la eliminación de errores y el constante progreso que implica su información al planificar con antelación y como base de verificación de resultados.

Además de que no todas las empresas tienen un sistema administrativo que soporte un nuevo sistema de costo y más si es por actividad, su estructura propiamente dicha tiene que ser funcional y estar en vigencia con las nuevas pautas gerenciales que se mueven en el mercado actual, sin contar, el efecto positivo o negativo que implica esta nueva adquisición de la empresa.

En un mundo globalizado, las ventajas que tenga la empresa con respecto a su sistema productivo y administrativo le servirá de ayuda para ganar o mantenerse en el mercado, bien sea local, nacional o mundial.

En este trabajo de investigación se presenta una interrogante con respecto a ¿Cómo es el comportamiento del proceso administrativo en la implementación de un sistema de costo por actividad?; dicho trabajo está estructurado de la siguiente manera:

**Capítulo I:** Presenta el problema y el objetivo de la investigación, su justificación, así como las limitaciones y delimitaciones del problema.

**Capítulo II:** Se exponen todas las bases teóricas en la cuales se apoya la investigación, así como sus bases legales, la historia en el caso del Aserradero La Toscana, C.A., y la historia de la Industria Maderera en Venezuela.

**Capítulo III:** El método de la investigación y su forma científica de investigar.

**Capítulo IV:** Se presenta el análisis de los resultados obtenidos.

**Capítulo V:** Se detallan las conclusiones y recomendaciones.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Las empresas están observando muchos cambios en su mercado en los últimos años, debido a los avances tecnológicos, a la apertura a nuevos mercados, la creciente demanda, el avance de la comunicación, el acuerdo bilateral entre países o acuerdos internacionales, trayendo como resultado que la administración debe adaptarse a esos nuevos mercados, adoptar métodos de administración y cambiar su estructura para poder competir.

Entre los aspectos administrativos que adopta la empresa, está la evaluación para la adaptación de los sistemas o métodos de costos que le podrían traer beneficios, por lo cual existe la actividad de adaptar su planificación y coordinar sus operaciones, la ejecución y control, es decir, todo el proceso administrativo, que afecta la realidad económica de la empresa ya que al mismo tiempo afecta sus operaciones. Esto refleja, que cualquier método de costos que le apliquen a la empresa, si no existe una evaluación del proceso administrativo para comparar si es capaz de soportar el sistema de costos, sería complicado su implementación; así como su introducción al sistema productivo. Por lo tanto la empresa debe

adoptar nuevas estrategias bien sea para estar al nivel que se encuentra en el mercado o para mejorar, pues de lo contrario su sistema administrativo y empresarial caería en desuso y perdería un importante mercado que la llevaría a la quiebra o a ser absorbida por otra corporación más grande y que esté a la altura que el mercado exige.

Las Industrias Madereras, así como, las diferentes empresas de este mundo globalizado, están en constante cambio d sus procesos administrativos, contables, financieros y productivos. Lo cual, conllevan a una revisión de sus procesos para las nuevas adaptaciones de métodos adquiridos y para la corrección de fallas que se pueden presentar en un momento dado. Es así, como las empresas de la Industria Maderera, están cambiando y adaptando sus operaciones, así como, sus productos y ampliando sus actividades productivas, realizando múltiples actividades conexas.

Por otra parte, el Aserradero Industrial La Toscana, C.A., tiene como meta, la explotación e industrialización de la madera, compra – venta de madera de todo tipo y de materiales para la construcción al mayor y detal, comercialización nacional e internacional de madera, y la elaboración de productos acabados de madera y el transporte de los mismos. Pudiendo realizar actividades conexas.

En esta época donde la rapidez, calidad y la toma de decisiones deben ser puntuales y acertadas para la satisfacción del cliente y el prestigio de la empresa, en el Aserradero La Toscana C.A., la toma de decisiones de la alta gerencia depende de muchos factores que no son precisos y antiguos por estar basados en un mercado local y de falta de competencia; por lo tanto, se hace necesario la evaluación administrativa para ver la factibilidad de implementarse un sistema de costos por actividad.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

En esta parte se plantean los objetivos que señalan las metas de la investigación, tanto a nivel general como específica.

### **OBJETIVO GENERAL.**

Evaluar administrativamente el Aserradero Industrial La Toscana, C.A., para la aplicación de un sistema de costos por actividad.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Estudiar la situación actual del sistema administrativo del Aserradero Industrial La Toscana, C.A.
- Identificar los puntos críticos que pueden ser afectados por la adaptación de un sistema de costos por actividad.
- Establecer criterios administrativos para la implantación correcta de un sistema de costos por actividad del Aserradero Industrial La Toscana, C.A.
- Corregir las fallas no visibles presentes en la implantación de un sistema de costos por actividad al Aserradero Industrial La Toscana, C.A.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

Los procesos administrativos son de vital importancia para la empresa, ya que a través de un sistema de costos bien fundamentado y acorde con la empresa permitirá una planificación oportuna que puede variar desde a corto plazo hasta largo plazo, permitiendo tener una organización eficaz y tener un control eficiente, así como una

ejecución oportuna, partes fundamentales que integran la cadena en la toma de decisiones.

El tener una buena base de datos e información, tanto de los costos como el sistema en sí, no significaría mucho si no se cuenta con el conocimiento para adaptar dicha herramienta a la empresa y permitir el aumento de los ingresos y la disminución de costos; más la disminución de los errores en las actividades de trabajos, de los costos por actividad y los cargos indirectos que esto traerá como consecuencia de una mala aplicación del sistema propuesto.

La aplicación de costos por actividad o costos ABC, en el ámbito empresarial a traído ventajas tanto económicas como operativas al proporcionar los datos necesarios para corregir los defectos empresariales y resaltar más las cualidades que le brindan la merecida colocación en el mercado. Es decir, que el Aserradero La Toscana, C.A., se le ha presentado la oportunidad de adaptarse a las nuevas condiciones y perspectivas que exige el mercado actual, y más que todo la calidad que siempre se cuenta, solo hace falta impulsar sus operaciones por encima de la idea normal; para dar un servicio nacional, regional y local de primera. Esto se debe a que la administración le brinda un apoyo al sistema de costos ,por contar con bases en el proceso administrativo que le darán el impulso a su sistema productivo .

## **DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

La investigación tuvo lugar en el Aserradero La Toscana, C.A., un sistema de costo por actividad o costo ABC. Dicha empresa se encuentra ubicado en la carretera nacional vía Maturín La Toscana, en el sector Las Piñas - Guayabal, en el Municipio Piar; en el Estado Monagas, en el cual tiene su origen en el primer trimestre del año 2004.

## **DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.**

Con el objetivo de facilitar al lector la debida comprensión, se definen los términos de mayor uso:

**Adaptación:** Proceso de introducir un cambio en un sistema para su funcionamiento en el organismo que lo ayude, bien sea para el cambio o para mantenerse en el medio en que se desenvuelve, Enciclopedia Salvat, tomo 1, Pagina 38.

**Contabilidad de Costo:** Rama de la contabilidad que trata de clasificar, registrar, asignar, sintetizar la información de los costos actuales y prospectivos. J. M. Rosemberg, pág. 92.

**Costanera:** Superficie o corteza extraída de la rola en el proceso productivo; según Enciclopedia Salvat, Tomo 4.

**Desecho:** Es el producto del proceso productivo, consecuencia de una transformación, desperdicios. Enciclopedia Salvat, Tomo 4.

**Dirección:** Acción de planificar y coordinar y dirigir las actividades de una organización. J. M. Rosemberg, pág. 142.

**Ejecución:** Proceso sistemático después de la planificación, el cual se realiza un trabajo como pauta de un programa. J. M. Rosemberg, pág. 156.

**Evaluación Administrativa:** Es el diagnóstico realizado al proceso administrativo de una empresa, con el fin de solucionar los problemas presentes y futuros que puedan existir, que pueden ser resueltos a través de formación y

desarrollo. También se estudia su potencial desarrollo, fortalecimiento, así como otros factores relacionados con las empresas. J. M . Rosemberg, Pagina 177.

**Metro Cúbico:** Es la unidad de medida en volúmenes que presenta en forma de cubo. Enciclopedia Salvat, Tomo 8.

**Metro Estéreo:** Unidad de medida de utilidad en el bosque, es la medida de las rolas colocadas en el camión o transporte, según Enciclopedia Salvat, Tomo 8.

**Organización:** Estructura administrativa global consistente en departamento o secciones de distinta categoría a través de los cuales se lleva a cabo las operaciones de control y de personal. J. M. Rosemberg, pág. 290.

**Planificación:** Proceso sistemático y organizado de observación y reflexión anticipatorios para reconocer y definir las tendencias futuras, examinar las relaciones entre estas tendencias y los objetivos organizativos, y realizar los ajustes necesarios en función de los objetivos y condiciones generales de la empresa. J. M. Rosemberg, pág. 308.

**Rolas:** Es el nombre que se le da al árbol después de talado y cortado sus ramas. Enciclopedia Salvat, Tomo 11.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.**

En el Aserradero La Toscana, C.A., no se han realizado investigaciones en cuanto la evaluación administrativa para la implementación de un sistema de costos (ABC). Pero en la Universidad de Oriente, Núcleo Maturín existen investigaciones relacionadas, entre las cuales encontramos.

Oliveros (1998), realizó una investigación titulad: “Aplicación del sistema de costos basados en actividades (ABC) para reasignar los costos incurridos por el departamento de control de calidad de la Empresa VICSON, C.A., durante el primer trimestre de 1997”, cuyo objetivo es: “aplicar un sistema de costos ABC, para reasignar los costos incurridos por el Departamento de Control de Calidad durante los meses de Enero – Febrero y marzo del 1997. En donde concluye que la aplicación del sistema ABC en VICSON, C.A., permitió ponderar las interrelaciones entre las labores desarrolladas por el personal de la empresa y su impacto económico sobre la actividad productiva, al tiempo de redimensionar la visión, que de si misma tenían los equipos de trabajo, destacando su importancia en la consecución de los objetivos últimos de la

organización. Contribuyendo, no sólo a mejorar la razonabilidad de los costos, sino también, a realzar la autoestima de las unidades no relacionadas directamente con el proceso productivo.

López (2000), estudió: “El enfoque del sistema como referencia teórica para encauzar los procesos administrativo de la administración, caso: Compañía General de Combustible, S.A. Sucursal Venezuela, Maturín, Estado Monagas”, donde aplica el enfoque del sistema como referencia teórica para mejorar los procesos administrativos de la compañía general de combustible en el cual concluye que: se determinó que existe una deficiencia en la elaboración, revisión y divulgación de los objetivos empresariales. Se pudo conocer que no están escritas las políticas, procedimientos y normas que orienten y guíen el desempeño organizacional. Existe un desconocimiento casi total de la misión de la compañía, se evidencia que no existe un flujo claro de información entre los diferentes departamentos, y además, de no existir trabajo en equipo, y no participar en la toma de decisiones más importantes (los miembros de la organización) relacionadas en las actividades que desempeñan.

Bastardo y Reinar (20039, realizaron una investigación titulada: “Descripción de la implementación del diseño de un sistema de costos basando en actividades (ABC) en las empresa de servicios”, cuyo objetivo es “describir la implementación de un sistema de costo por actividad a una empresa de servicios”. Concluyendo que la contabilidad por actividades se centra en que los costos se rastrean de las actividades a los productos, basándose en la demanda de productos o servicios para estas actividades durante el proceso producto. Por lo tanto, la aplicación exitosa del diseño de un sistema de costos basada en actividades ABC permite combinar la información financiera tradicional con la no financiera y brindar una ayuda estratégica en la planificación.

Márquez (2004) realizó una tesis de grado titulada: “Desarrollo de un modelo de costos basados en actividades (ABC), en el área de yacimiento de la unidad de explotación El Furrial, PDVSA. Exploración y Producción Oriente”, donde explica el “Desarrollo de un modelo de costos basados en actividades (ABC) en las áreas de yacimiento de los macro procesos de servicios a pozos, acondicionamiento,

recompletación y estimulación a unidades de pozos de explotación en El Furrial por PDVSA, Exploración y Producción Oriente”. En donde concluye que una vez desarrollada la estructura del modelo de costos basados en actividades, se analizaron los resultados obtenidos por el sistema de costos, en el cual, los reportes generados por el sistema son tan detallados que se puede visualizar los recursos en cada una de las actividades de los procesos de la unidad, permitiendo optimizar su uso y frecuencia con el fin de mejorar el rendimiento. En síntesis, la implantación de un sistema de costos basados en actividades es de gran utilidad para una organización, debido a que proporciona información sobre el alcance y consumo de las actividades; por cuanto los costos de producción son más exactos lo que permite tomar mejores decisiones estratégicas orientadas a la optimización de sus costos.

## **BASES TEÓRICAS.**

### **PROCESO ADMINISTRATIVO.**

Según Jerry M. Rosemberg (1999), define el proceso administrativo como **“Los métodos y procedimientos fundamentales mediante los que una organización coordina o regula sus acciones”**. (p.32). Es decir, una coordinación de técnicas y pautas requeridas para el buen control de la organización.

### **ADMINISTRACIÓN.**

Según Ramón V. Melinkoff (1990), define a la administración como **“La organización y dirección de recursos humanos y materiales para lograr los fines propuestos, tanto del sector público como del sector privado, mediante la utilización de un conjunto de procesos”**. (p.86).Es decir, es el buen manejo de los

recursos tanto humanos como administrativos para llevar a mejor fin las metas de la empresa.

Según Ramón V. Melinkoff (1990), la estructura de la siguiente manera:

Función Administrativa; toda unidad administrativa, realiza un conjunto de funciones de los cuales algunas pueden ejecutarse y otras no necesariamente. Esas funciones son: Función Técnica (producción, fabricación, transporte).

- 1.-Función Comercial (compra, ventas, permutas).
- 2.-Función Financiera (búsqueda y administración de capital).
- 3.-Función de Seguridad (protección de bienes y servicios).
- 4.-Función de Contabilidad (inventario, balance, precio de costo, estadística, etc).
- 5.-Función Administrativa (previsión, organización, mando, coordinación y control).
  - a.- Administración; es un función dinámica, vital y evolutiva que tiene la particularidad de adaptarse al medio social donde actúa y además está influenciada por él.
  - b.- Elemento de la Administración; muchos autores establecen una división de la función de la administración en un conjunto de procesos, entre los cuales se incluye la planificación. Estos procesos son precisamente los que analizan a continuación:
    - La planificación: es un proceso de la administración que tiene una característica muy especial, pues representa uno de los elementos básicos de la misma al igual que la ejecución; son estos elementos esenciales e inseparables, toda vez

que la ejecución sin planificación resulta empírica y toda planificación sin ejecución es estéril.

- Sin embargo, la organización y la dirección como procesos de la administración, son elementos claves de los procesos en sí. No obstante la administración persiste como actividad con la característica de ser una administración desvirtuada y deformada en sus condiciones básicas, pero una administración sin organización y sin dirección no se concibe. La organización y dirección son elementos dinámicos que tienen la característica de ser objetiva y subjetivo, respectivamente.

c.- Fines de la Administración; la actividad administrativa está sujeta a las directivas políticas, fines y objetivos que definen la propia filosofía de un administración y que le dan fisonomía. Existen dos (2) conceptos que forman un modelo de evaluación y que sirven como medios valorativos de la administración, esos son:

- 1) La efectividad; es realiza un objetivo, cuyos efectos están en armonía con la intenciones que las planificadores o realizadores tenían en mente.
- 2) Eficiencia; es la consecución de los fines deseados, los cuales son logrados con el menor recurso posible, o bien, con los recursos dados el más alto efecto posible es obtenido.

d.- La Ciencia de la Administración; responde a los lineamientos generales de los conceptos expuestos. La ciencia de la administración posee un conjunto de leyes, principios y teoremas de aplicación práctica a la actividad productiva del hombre, y representa la administración un sistema de conocimientos sobre la sociedad y el pensamiento.

La administración como ciencia se liga a la producción a través de la técnica, cuando ésta participa en el conjunto de las fuerzas productivas como un medio de trabajo esencial.

### **TEORÍA DE LOS PROCESOS Y MÉTODOS.**

Según Ramón V. Melinkoff, ésta teoría envuelve el conjunto de procesos, procedimientos y métodos utilizados para la administración para el logro de sus fines y objetivos.

Los procesos se complementan de una manera admirable y puede decirse que no tiene carácter excluyente. Los procesos de la dirección al contrario, no solo se complementan, sino que guardan entre sí una secuencia lógica, además de los que tienen categoría de inminentes, como son el proceso de decisión y el de comunicación.

Los procesos que serán considerados son los siguientes:

- |                             |   |                                       |
|-----------------------------|---|---------------------------------------|
| a) Diagnóstico.             | } | Procesos Administrativos.             |
| b) Pronóstico.              |   |                                       |
| c) Planificación operativa. |   |                                       |
| d) Coordinación.            |   |                                       |
| e) Control y valoración.    |   |                                       |
| f) Comunicación.            | } | Procesos inminentes y complementarios |
| g) Proceso de decisión      |   |                                       |

## **DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO.**

Según el autor Víctor Manuel Martínez Chávez, en el libro. “Diagnóstico Administrativo, Procedimientos, Procesos y Reingeniería”, (1999) en México. El cual expone que: “Las técnicas de diagnóstico no son otra cosa que herramientas para el logro de resultados, los cuales pueden tener una importancia directa para el personal de la organización”.

El administrador ante los principios básicos del diagnóstico en la organización, dice el autor Víctor Manuel Martínez Chávez en su libro: “En los casos en que el diagnóstico se dirige el cambio, existen cinco (5) principios básicos para la acción del diagnosticador, los cuales no son rígidos sino que se deben entender como mera sugerencia, tanto en el diseño como en la conducción de los estudios del diagnóstico”. Estos principios son los siguientes:

- 1.- Un administrador, es la persona que resuelve problemas bajo presión; debe ser eficaz y discreto en el cumplimiento de sus funciones básicas.
- 2.- Al tener una mente clara y creativa, el administradores se hacen eficientes y adquieren la capacidad de presentar opciones para la toma de decisiones.
- 3.- Para decidirse a iniciar el estudio es necesario tener una clara necesidad o intención de cambios. Para esto no es suficiente una acción unilateral, sino que conviene obtener la participación activa de las personas comprometidas en el proceso por motivos que se explican mas adelante.
- 4.- Los datos e informes se deben verificar antes de analizarse, en este aspecto, el cabal conocimiento de causas es básico a la hora de análisis para el cambio en la organización.

5.-Cuanto más responsabilidad y participación se obtenga de quienes están directamente implicados en el cambio, mayor beneficios se obtendrá para la institución, lo cual se reflejará en la moral de la organización si se logra la conciencia y la convicción del personal para que se interese en la transformación; así, el proceso de cambio será más rápido.

### **REFLEXIONES TEÓRICAS Y CONCEPTUALES DEL PROCEDIMIENTO.**

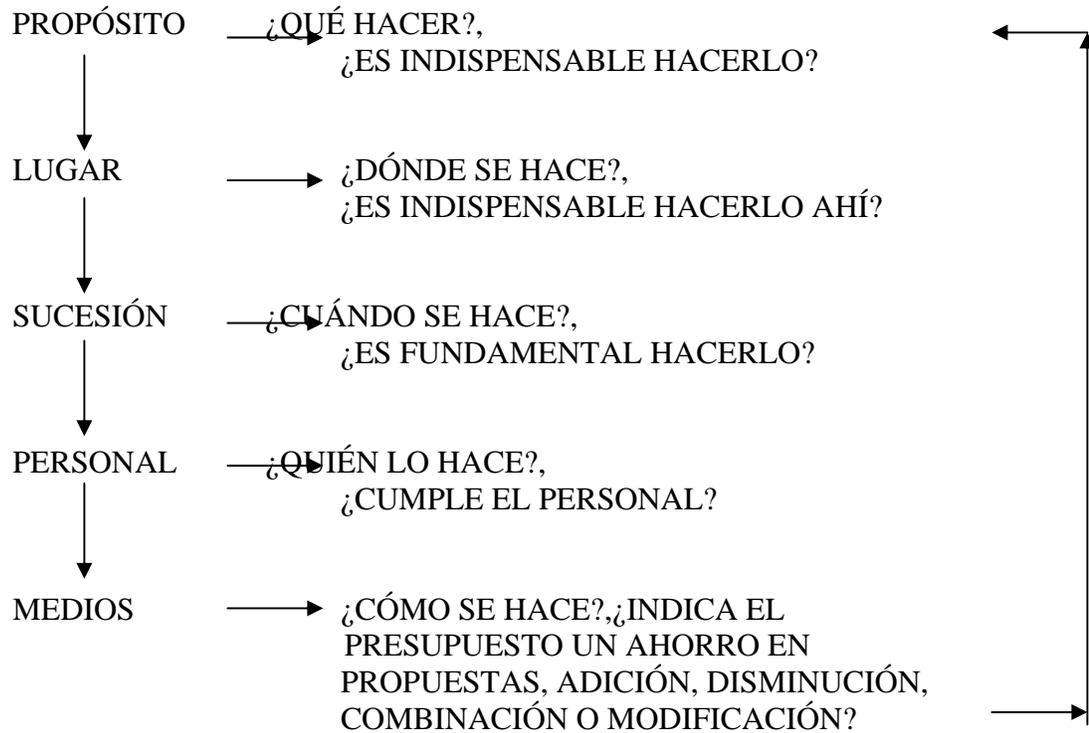
Según Martínez (1999) expone lo siguiente:

**A menudo en la organización se establece cambios en sus estructuras, procedimientos, manuales, instrucciones y en general en sus normas, formas y secuencias de operación con el fin de ajustar su actividad a las diferentes condiciones del entorno social al que sirve. (Pág.135)**

Los teóricos administrativos (Duhalt Krauss, Victor Lazzaro, J. D. Barrios, Luis Blanco De Talla) tienden a definir el procedimiento en general, como una secuencia lógica o secuencias cronológicas de las distintas etapas, operaciones o pasos de que se compone un proceso de trabajo.

Es muy fácil confundir el método con el procedimiento, por lo que es necesario tener en cuenta que “método” es la determinación de cómo efectuar una labor al tomar en cuenta el objetivo, las facilidades disponibles y el gasto total monetario en cuestión de tiempo y esfuerzo.

Para el estudio del diagnóstico del procedimiento es necesario contemplar las siguientes fases:



**Grafica N°1.-**

**Diagnóstico de procedimientos, según Víctor Manuel Martínez Chávez (1999)**

### **ELEMENTOS BÁSICOS DE UN PROCESO.**

Según Martínez (1999) expresa: “Considerando integrar con una claridad conceptual, y bajo una sencilla definición lo que es un proceso, y es que responda al significado que a esta palabra se ha dado como: El conjunto de actividades secuenciales cuyo producto crea un valor intrínseco para su usuario o cliente. Naturalmente todas las actividades de un proceso deben de tener un objetivo común, relacionado con la satisfacción y el cumplimiento del cliente del output del proceso. La gestión por procesos ha de servir para desplazar internamente las necesidades de los clientes externos”.

Todo proceso se caracteriza por estar formado con los siguientes elementos:

- 1.- Un Input (proveedor) que responda al estándar o criterio de aceptación definido.  
La factura de suministro. Puede haber un input con información proveniente de un suministrador interno.
- 2.- Unos medios y requisitos determinados de los recursos para desarrollar siempre bien en el primer intento, una persona con las calificaciones y nivel de atribución necesarios para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un impreso e información sobre qué y cómo procesar (calidad), y cuando entregar el output (tiempo) al siguiente eslabón del proceso administrativo.
- 3.- Un Output (cliente), con la calidad exigida por el estándar del proceso: el impreso diario con el producto con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc., hay que recordar que el producto del proceso ha de tener un valor intrínseco, medible, para su cliente.
- 4.- Un sistema de control conocido con medidas e indicadores del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario.
- 5.- Unos límites claros y conocidos, comenzando con la necesidad concreta de un cliente y finalizando, una vez satisfecha la necesidad. O sea, que todo proceso debe comenzar y acabar en el cliente.

Así pues también se puede definir proceso como un mecanismo para transformar input en output, es decir, la forma de utilizar los recursos.

## **CONCEPTOS GENERALES.**

- 1.- Diagnóstico; es el proceso mediante el cual se estudia, se analiza, se escruta, el pasado y el presente de una situación.

- 2.-Pronóstico; es un proceso que debe culminar necesariamente en la planificación, tanto económica como administrativa de lo contrario sus resultados serán limitados, servirán sólo como fuente de información.
- 3.-Directivas; son orientaciones de carácter general que sirven de marco a la formulación de una política. Debe distinguirse entre políticas y plan con las cuales suele confundirse.
- 4.-Política; constituyen una norma de acción, son un conjunto de reglas y de orientaciones que delimitan la acción administrativa. Son la guía esencial que conduce las actividades hacia los fines y objetivos.
- 5.-Fines y Planes; los fines son producto lógico de las directivas y políticas, son éstos los que señalan los fines a alcanzar de una manera general y definen y caracterizan una empresa. Pero esos fines no pueden permanecer en abstracto, como un deseo o aspiración, tienen que concretarse; por eso ya se ha dicho que se concreta en objetivos y éstos se exponen en planes.
- 6.-Objetivos; son lo que se espera lograr en el futuro, hacia ellos se dirigen todos los esfuerzos de la organización. Los planes incluyen necesariamente los objetivos a alcanzar, los objetivos son la descomposición orgánica de los fines.
- 7.-Metas; cuando un objetivo se cuantifica a una fecha precisa, se está en presencia de una meta. Esa operación de cuantificar y fijar límites a los objetivos se denominan proyectos.
- 8.-Procesos; son una serie de acciones u operaciones que se realizan, de acuerdo con unas normas, principios, leyes y reglas.
- 9.-Procedimientos; son la realización de una serie de labores en forma orgánica, y guardando una sucesión cronológica en la manera de realizar esas labores. Los procesos se componen de una serie de procedimiento.

## **COSTOS.**

Según Cashin y Ralph S. Polimeni (1993), definen el costo como:

**“El monto medido en términos monetarios de dinero desembolsado o demás bienes transferidos, acciones de capital emitidos, servicios ejecutados o la adquisición de un pasivo a cambio de bienes y servicios recibidos o que se espera recibir”** (p. 11).

Pero, Jerry M. Rosemberg (1999), en el Diccionario Administrativo y de Finanzas, define al costo como:

**“El valor cedido por una entidad para la obtención de bienes o servicios. El valor cedido a fin de obtener una mercancía en la cantidad requerida y transportada al lugar deseado, pero todos los gastos son costos más no todos los costos son gastos”** (p. 102).

Es decir, el costo es el registro de todas las transacciones comerciales que realiza la empresa.

<b>COSTOS TRADICIONAL</b>	<b>COSTOS BASADO EN ACTIVIDAD</b>
Divide los gastos de la organización en Costos de Fabricación, los cuales son llevados a los productos en gastos de Administración y ventas	Los costos de Administración y venta son llevados en los productos
Utiliza normalmente apenas un criterio de asignación de los costos directos a los centros de costos y no es revisado con frecuencia.	Los gastos de los centros de costos son llevados a las actividades del departamento, los cuales son entonces directamente a los productos.
Facilita una visión departamental de los Costos de la Empresa, dificultando las acciones de reducción de costos.	Facilita una visión de los costos a través de las actividades del departamento, los cuales son entonces directamente a los productos
Utiliza normalmente apenas un criterio de los costos de fabricación a los productos (generalmente hora-hombre, hora-máquina).	Utiliza varios factores de asociación, buscando obtener el costo más real y preciso posible.

### **CUADRO N° 1**

#### **Diferencia entre costos tradicionales y costos basados en actividad.**

Según James A. Cashin y Raph Polimeni (1993), en la pagina 27 de su libro Contabilidad de Costos.

Después haber de diferenciando ambos costos, se deben agrupar los mismos costos de actividades de acuerdo a su nivel de causalidad para la obtención de productos y servicios:

Actividades en el ámbito interno del producto.

- Actividades relacionadas con los pedidos de producción.
- Actividades relacionadas con el mantenimiento del producto.
- Actividades relacionadas con la investigación y desarrollo.
- Actividades encaminadas al proceso continuo de apoyo al cliente.

Los costos por Actividad: Es un proceso de acumulación e imputación de datos de costos y de rendimiento a las actividades de una empresa que realimenta la información necesaria acerca de los resultados reales en comparación con los costos planificados para iniciar la acción correctiva donde sea requerida (Artigas et al, 2003. p.17).

Un sistema de contabilidad por actividades asigna los costos de la manera en que estos se originan realmente en un momento determinado, no de la manera en que deberían o podrían ser realizados (Artigas et al, 2003. p. 17).

### **CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE COSTOS ABC:**

- Es un sistema de gestión “integral”, donde se puede obtener información de medidas financieras y no financieras que permiten una gestión óptima de la estructura de costos.
- Permite conocer el flujo de las actividades, de tal manera que se pueda evaluar cada una por separado y valorar la necesidad de sus incorporación al proceso con una visión de conjunto.

- Proporcionar herramientas de valoración objetiva de imputación de costos.
- Los recursos son consumidos por las actividades y estos a su vez son consumidos por los objetos de costos. (resultados).
- Considera todos los costos y gastos como recursos.
- Muestra la empresa como conjunto de actividades y/o procesos más que como una jerarquía departamental.
- Es una metodología que asigna costos a los productos o servicios con base en el consumo de actividades.
- 

### **FINALIDAD DEL MODELO ABC.**

Los estudiosos de este sistema tienen variadas teorías sobre la finalidad del modelo, dentro de las más utilitarias se pueden extractar:

- Producir información útil para establecer el costo por producto.
- Obtención de información sobre los costos por líneas de producción.
- Análisis ex–post de la rentabilidad.
- Utilizar la información obtenida para establecer políticas de toma de decisiones de la dirección.
- Producir información que ayude en la gestión de los procesos productivos.

### **PASOS PARA EL DISEÑO DE UN BUEN SISTEMA ABC.**

- 1.- Identificar las actividades.
- 2.- Identificar los conceptos de costos de las actividades.

3.- Determinar los generadores de costos.

4.- Asignar los costos a las actividades.

5.- Asignar los costos de las actividades a los materiales y al producto.

6.- Asignación de los costos directos a los productos. (www.monografias.com)

### **IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES.**

Se debe en primer lugar ubicar las actividades de forma adecuada en los procesos productivos que agregan valor, para que en el momento que se inicien operaciones, la organización tenga la capacidad de responder con eficiencia y eficacia.

Se establece las unidades de trabajo, los transmisores de costos y la relación de transformación de los factores para medir con ello la productividad de los inputs y para transmitir racionalmente el costo de los inputs sobre los costos de los outputs.

Por último es necesario establecer un sistema de indicadores de control que muestren continuamente como va el funcionamiento de las actividades y procesos y el progreso de los inductores de eficiencia.

### **¿CUÁNDO SE DEBE IMPLANTAR UN SISTEMA DE COSTO DE ACTIVIDADES?**

De forma general, se debe aplicar el costo ABC, cuando:

- Cuando el porcentaje de costos indirectos sobre el total de costos de la organización, tenga un peso significativo.

- Cuando en la organización estén sometidas a fuertes presiones de precio en el mercado y deseen conocer exactamente la composición del costo de los productos.
- Cuando en las organizaciones que posean una alta gama de productos con procesos de fabricación diferente, en donde es difícil conocer la proporción de los gastos.
- Por último, en organización con altos niveles de gastos estructurales y sometidas a grandes cambios estratégicos/organizativos. (Robert S., Kaplan & Robin Cooper – 1980, Citado por [www.monografias.com](http://www.monografias.com)).

## **CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS.**

Según Cashin y Ralph S. Polimeni (1993), clasifican al costo de la siguiente manera y según su necesidad el método más adecuado de acumulación es:

- **Por Función:**

1. Producción: Costos aplicados a la elaboración de un producto.
2. Mercadeo: Costos causados por la venta de un servicio o producto.
3. Administrativa: Costos causados en actividades de formulación de políticas.
4. Financiera: Costos relacionados con actividades financieras.

- **Por Elementos:**

1. Materiales Directos: Materiales que sean parte integral del producto terminado.
2. Mano de Obra Directa: La mano de obra aplicada directamente a los componentes del producto terminado.
3. Costo Indirectos: Costos de materiales, de mano de obra indirecta y de gastos de fabricación que no pueden causarse directamente a unidades, trabajos o productos específicos.

- **Por Productos:**

1. Directos: Costos cargados al producto y que no requieren más prorrateo.
2. Indirectos: Costos que son prorrateados.

- **Por Departamentos:**

1. Producción: Una unidad en donde las operaciones se ejecutan sobre la parte o el producto sin que sus costos requieran prorrateo anterior.
2. Servicio: Una unidad que no está comprometida directamente en la producción y cuyos costos se prorratean en última instancia a una unidad de producción.

- **Costos que se cargan al ingreso:**

1. Producto: Costos incluidos cuando se hace el cálculo de los costos de producto, los costos del producto se incluye en el inventario y en el costo de ventas, cuando se vende el producto.

2. Período: Costos asociados con el transcurso del tiempo y no con el producto. Estos costos se cierran contra la cuenta resumen de ingresos en cada período, puesto que no se espera que rindan beneficios futuros.

- **Con relación al volumen:**

1. Variable: Costos cuyo total varía en proporción directa a los cambios en su actividad correspondiente.
2. Fijos: Costos cuyo total no varía a lo largo de un gran volumen de producción. Los costos unitarios disminuye en la medida en que el volumen de producción aumenta.

- **Período Cubierto:**

1. Capital: Costos que pueden beneficiar períodos futuros y que se clasifica como activo.
2. Ingresos: Costos que benefician únicamente al período corriente y que se considera como gastos.

- **Nivel de Promedio:**

1. Total: El costo acumulado para la categoría establecida.
2. Unitario: El costo total dividido por el número de unidades de actividades o de volumen.

## **SISTEMAS DE COSTO.**

Según Chashin y Ralph S. Polimeni (1993), dice que: El sistema de costos se debe ceñirse estrechamente a la estructura orgánica de la empresa, al proceso de producción y al tipo de información deseada y requerida por los ejecutivos. Hay numerosas clases de sistema de costos y cada una tiene sus propias características, a continuación se describen los principales sistemas:

### **Naturaleza de la Producción:**

- Orden de Trabajo: La unidad de costo es el trabajo y los costos se acumulan por trabajo. Este tipo de costo es más apropiado en aquellos sitios donde cada orden o trabajo es diferente a los demás.
- Proceso: La unidad de costo es el costo promedio de las unidades producidas durante un determinado período de tiempo, este método es conveniente cuando se produce un alto volumen de productos similares.

### **Época para el Cálculo:**

- Real: Los costos se recopilan a medida que se causan, pero la determinación de los costos unitarios debe esperar hasta la finalización de las operaciones de producción durante el período.
- Estándar: Los costos se determinan antes de que la producción se lleve a cabo. Esta época se puede emplear tanto para la cantidad como para el valor monetario. Las diferencias entre los costos estándar y los reales se reflejan en las cuentas diferentes y éstas se analizan posteriormente para determinar las causas de la discrepancia.

### **Aplicación de Costos Indirectos:**

- Costeo Directo: Este método, conocido también como costeo variable, asigna al inventario solamente los costos directos de producción. Los ingresos del período se castigan con los costos fijos indirectos correspondientes.
- Absorción Plena: Todos los costos incluyendo los costos fijos indirectos, se aplican al producto y se incluye en el inventario.

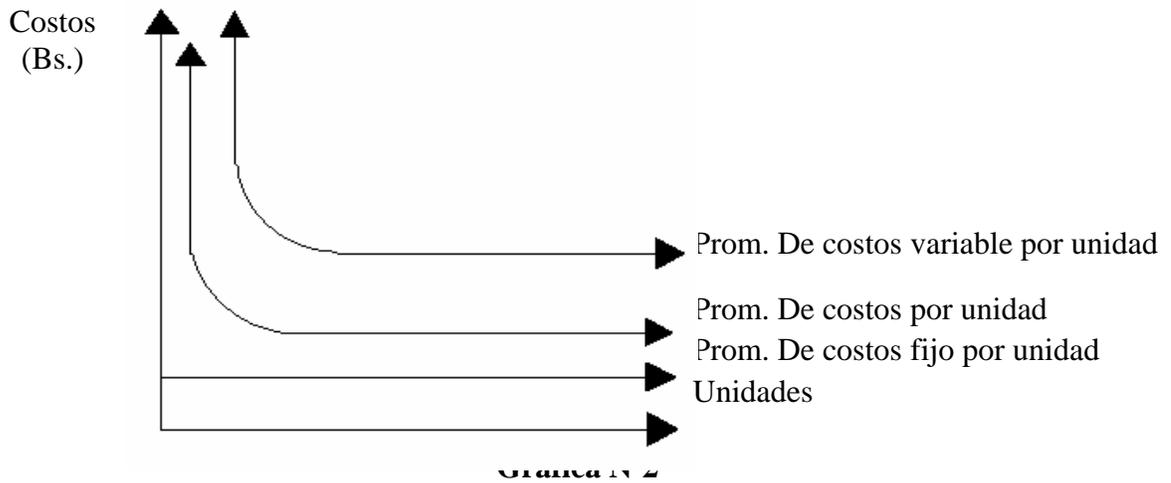
### **CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN CONTROL DE COSTOS.**

Según Backer, Jacobsen y Ramírez (1998), expone que un buen control de costos se caracteriza por la correcta observación de los siguientes aspectos:

1. **Delineación de los centros de responsabilidad:** Un centro de costo está representado por una existencia clara y definida de autoridad.
2. **Delegación de autoridad:** Los esfuerzos para realizar el control de costos pueden fracasar si no existe una delegación de responsabilidad.
3. **Estándares de costos:** El control de costos supone la existencia de un criterio razonable para medir la participación, para así alcanzar condiciones de operación normal y eficiente.
4. **Determinación de costos contables.** No todos los costos son contables, solo los que son contables por un individuo puede ser considerado en la evaluación de su responsabilidad.
5. **Informe de costos.** Para que el control de costos sea eficiente y efectivo deben entregarse informes de costos significativos y oportunos. Además de una excelente plataforma administrativa que lo soporta.
6. **Reducción de costos.** El control de costos alcanza su máximo nivel de perfección cuando existe un plan formal para eliminar las desviaciones desfavorables de las normas de costos.

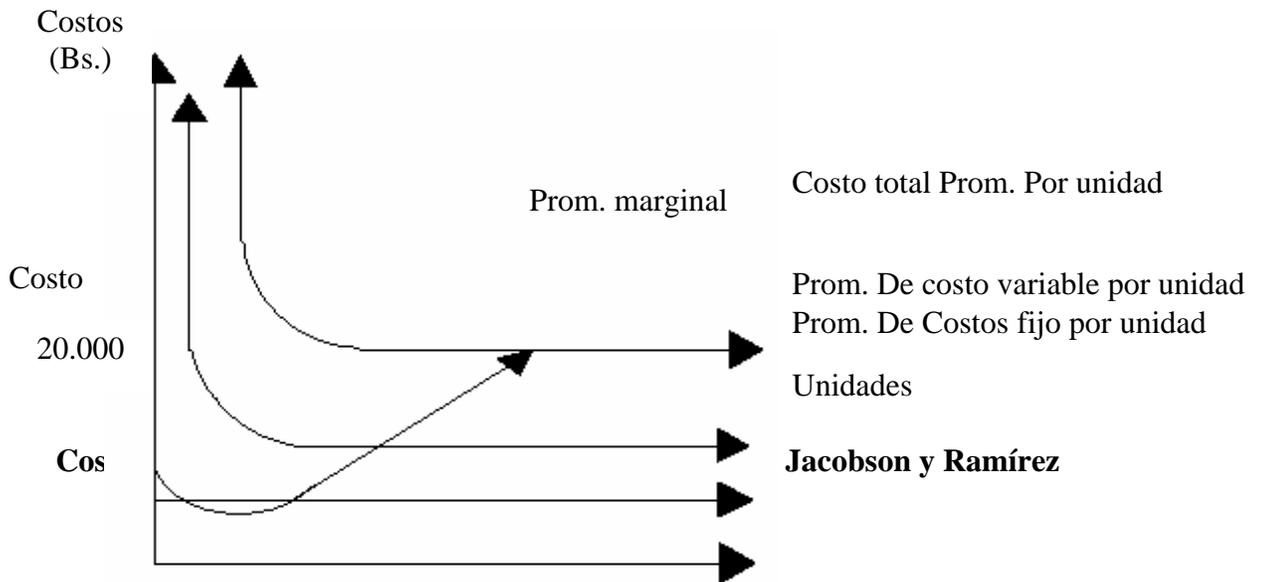
## **COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS, DESDE EL PUNTO DE VISTA ECONÓMICO.**

Según Backer, Jacobson y Ramírez (1998), explica el comportamiento general de los costos de fabricación totales y unitarios, tanto fijos como variables, de acuerdo con los cambios en la producción, ocurre como se muestra a continuación:



**Comportamiento del Costo. Por Backer, Jacobson y Ramírez (1998).**

De acuerdo con la teoría económica, las utilidades de la empresa se maximizan en el punto en el cual el ingreso marginal, es decir, el aumento en el ingreso total derivado de la venta de una unidad adicional, es igual al costo marginal. Un negocio siempre aumentará las utilidades a corto plazo produciendo y vendiendo una unidad adicional, siempre y cuando el ingreso marginal exceda al costo marginal.



En la figura se presentan las curvas del costo unitario promediado y del marginal. Las curvas del costo marginal crece a un ritmo mayor que el costo unitario variable promedio es acumulativa. Debe recordarse que desde el punto de vista contable, la curva para el costo unitario total promedio permanece constante; sin embargo, de acuerdo con las teorías económicas, la curva para el costo unitario total promedio sube en formar casi vertical en los niveles de producción muy altos. Este hecho es provocado por un incremento en los costos marginales que compensan el efecto del decrecimiento en los costos unitarios fijos.

### **RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.**

El Aserradero La Toscana C.A., fue fundada el 12 de Agosto de 1992 por Danys Tineo Gil, se crea con el fin de abarcar la demanda de productos derivados de la madera. El cual se mantiene en actividad hasta los actuales momentos.

En el año 2001, se asoció con Aserradero El Roble, debido a las exigencias del mercado en el momento, obteniendo la repotenciación de los equipos y de la estructura física.

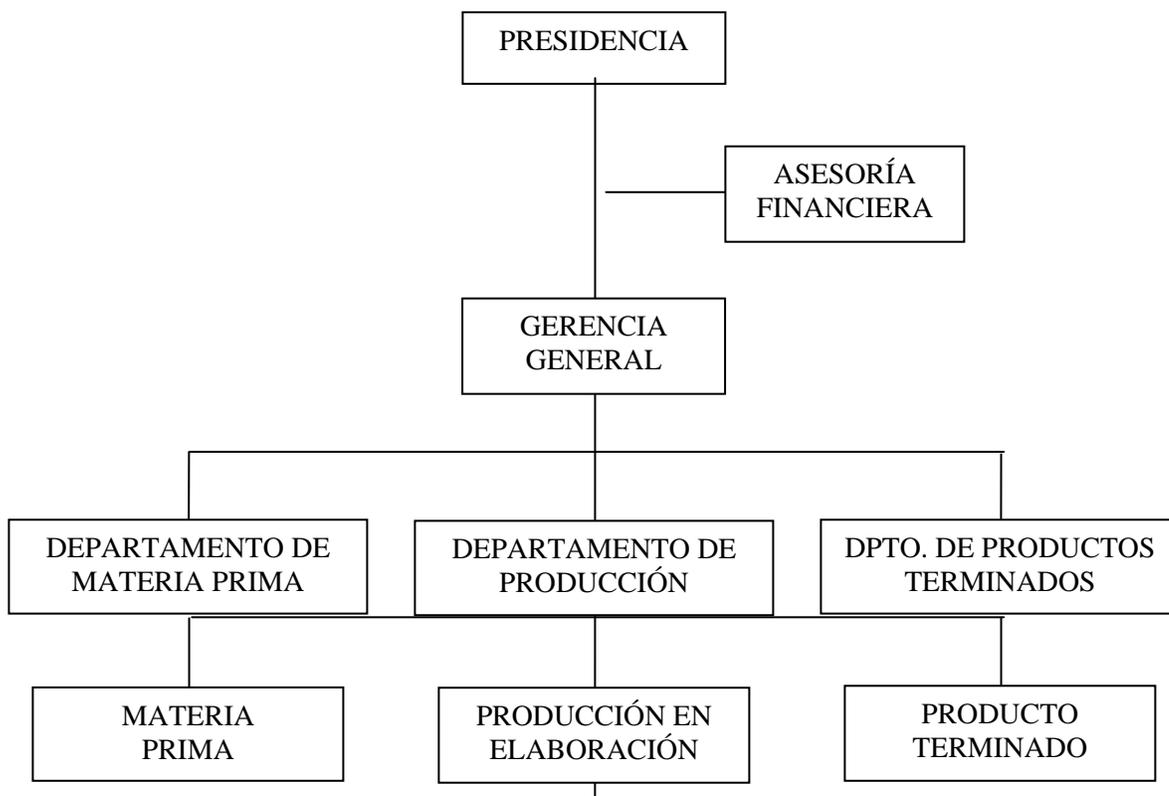
En la estructura organizativa se puede encontrar a un presidente, un gerente general y tres departamentos, el primero de materia prima, el segundo de los productos y por último el de los productos terminados. Dentro de la segunda dependencia se lleva el proceso productivo en el aserradero compuesta por ocho (8) obreros.

El proceso productivo del aserradero se origina con el traslado de la madera, llamadas rolas, ya extraída la costanera, es aquí donde se extraen tablas, tablones y cuarterones, una vez esto comienza a fabricarse el producto terminado como tableros,

cajas para embalajes y estribas (paletas), así como pedidos particulares tales como sillas, mesas, puertas, etc. Produciendo hasta 7 metros cúbicos diarios de madera.

A continuación se presenta un organigrama que muestra la estructura administrativa de la empresa de una forma vertical y simple con una línea de asesoramiento financiero, demostrado en el siguiente gráfico:

### **ORGANIGRAMA DEL ASERRADERO LA TOSCANA, C.A.**



**Grafica N° 4**  
**Organigrama del Aserradero La Toscana C.A. Elaborado por asesoría financiera en el año 2000.**

## **LA INDUSTRIA MADERERA EN VENEZUELA.**

Los recursos naturales de las selvas de Imataca, en el oriente de Venezuela, al sur del Delta del Orinoco, han sido objeto de la codicia internacional por décadas. La caída de la dictadura del General Marcos Pérez Jiménez en 1958 desató un grotesco reparto de recursos naturales en todo el país. Entre 1960 y 1968 fueron delimitadas y decretadas como "reservas forestales" cerca de 11 millones de hectáreas de bosques naturales. Una tercera parte de esta superficie fue a su vez entregada en concesiones forestales a un minúsculo grupo de allegados a los políticos de turno. Las reservas forestales se convirtieron rápidamente en focos de corrupción y en fuentes encubiertas de financiamiento para las campañas electorales de los partidos políticos dominantes.

En la orgía por el reparto de los recursos nacionales quedaron incluidas 3,8 millones de hectáreas de selvas vírgenes en Imataca, ricas en maderas preciosas, oro, diamantes, cobre, bauxita, manganeso, agua, diversidad genética y energía. Imataca contribuyó así a apaciguar parte de la codicia de madereros y políticos de la época. Los derechos de las comunidades indígenas, habitantes ancestrales de estos territorios, fueron totalmente ignorados, de la misma manera en que fueron excluidos los intereses colectivos de la sociedad venezolana.

Entre 1960 y el año 2000, la explotación maderera se concentró en las ricas reservas forestales del centro y occidente del país, debido principalmente a la disponibilidad de infraestructura vial, energía eléctrica, mano de obra y la cercanía de puertos y mercados. Los bosques en las reservas forestales de Caparo, Ticoporo, San Camilo, Río Tocuyo y Turén, entre otros, no fueron manejados para la producción sostenible de madera industrial, como lo establece la legislación vigente. La incapacidad del Estado venezolano para ordenar y controlar la actividad maderera, la

corrupción, la irresponsabilidad y la avaricia permitieron que estos bosques fueran sistemáticamente saqueados para enriquecer a una minoría.

Despojados de sus maderas más valiosas y distribuida la tierra entre mercaderes y mercenarios, las empresas madereras abandonaron estos territorios. Hoy no queda ni una de las empresas concesionarias que durante 40 años se enriquecieron a expensas de las riquezas naturales de todos los venezolanos. Dejaron a su paso bosques destruidos, ríos desaparecidos, aguas contaminadas, erosión del patrimonio genético de la nación, pobreza y degradación social. Todo bajo el auspicio cómplice del Ministerio del Ambiente y demás autoridades gubernamentales de turno.

#### **BASES LEGALES.**

Si se habla de bases, se tendría que ir a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en donde e su artículo ciento doce (112), del capítulo séptimo (VII), sobre los derechos económicos. Expone que todo ciudadano tiene el derecho ejercer la actividad económica de su interés y sin más limitaciones que la prevista en la Ley. Pero en el artículo ciento veintinueve (129), en el capítulo noveno (IX), dicta sobre las actividades susceptibles de generar daño a los ecosistemas, claro está previo estudio del impacto ambiental y socio culturas, para más adelante; decir, que los contratos o permisos que se otorguen deben considerar la obligación ecológica y de permitir todo el apoyo tecnológico para su desarrollo. Es así, como el Aserradero La Toscana, C.A., va en principio con la Ley. Luego, continua según el Código de Comercio, en donde el parágrafo 3º, sobre la contabilidad mercantil. Explica todos los pasos primordiales en los cuales se debe de llevar los libros de comercio de la empresa, contenido en los artículos desde el treinta y dos (32) hasta el cuarenta y cuatro (44) de esta parte. Para culminar con lo siguiente, como el Aserradero La Toscana es una Compañía Anónima; deberá guiarse por la Sección V,

el expone sobre la estructura de la compañía, así sus administradores, sus obligaciones con la ley y deberes con la caja social de la empresa, dispuesto en el artículo doscientos cuarenta y dos (242), doscientos cuarenta y tres (243) y doscientos cuarenta y cuatro (244) y su formación que puede ser mediante escritura pública o privada, según el artículo doscientos cuarenta y siete (247), su constitución definitiva en acciones de capital y las pautas a seguir para el manejo, reparto y uso de las acciones expuestas en los artículos desde el doscientos cincuenta (250), hasta el doscientos cincuenta y seis (256).

Pero la Ley que más le compete a el Aserradero La Tosca, C.A., es la Ley Forestal de Suelos y Aguas y su Reglamento en Sección II, de los permisos, en sus artículos ciento siete (107) y cientos ocho (108), explican que la explotación forestal así como sus actividades conexas, sean de dominio público o privado deben solicitar permiso para la explotación de productos forestales y su cantidad a pagar por impuesto. Más adelante en la Sección I, del capítulo de los aprovechamiento forestales en terrenos de dominio público o privado, en el artículo ciento dos (102), explica sobre los requisitos específicos que deben llevar el contrato o concesión, expuesto en los numerales desde el uno (1), dos (2), cuatro (4), cinco (5), seis (6), siete (7), ocho (8), diez (10), once (11), doce (12), trece (13), catorce (14), dieciséis (16), diecisiete (17), dieciocho (18), diecinueve (19) y veinte (20). Más adelante en el capítulo I, de los aprovechamientos en general, en el artículo noventa y tres (93), en el cual explica que llevará un libro, sellado y foliado por el director zonal de la jurisdicción, en el cual se llevará la cantidad por especie y clase de productos autorizados, cantidad por especie y clase de productos salidos o retirados, así como su manejo y presentación. Y en el artículo noventa y dos (92), en donde me explica sobre las zonas de explotación.

Pero una resolución, publicada el 28 de Junio de 1996, donde además de hablar sobre las diferentes dependencias del Ministerio del Ambiente y de los Recursos

Naturales Renovables, también habla sobre los impuestos y normas a cumplir los aserraderos e industrias de explotación maderera y sus actividades conexas, pero la resolución 125, tiene una reforma parcial de la sesenta y nueve (69), en donde habla de las nuevas normativas a seguir por dichas industrias.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se planten de forma más concisa los objetivos en la investigación, esto se debe a que la muestra y estadística es lo primordial en este proceso y forma la base de análisis, lo que permite obtener los resultados esperados.

#### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Con el objetivo un modelo de investigación que permito la verificación con teoría y su forma para determinar las operaciones necesarias, explicándose esta investigación en tres (3) fases seguidas que son:

- Planteamiento del Problema.
- Definición Teórica de la Investigación.
- Elaboración de Procedimientos.

Con esta definición se determina en un momento a verificar todas las teorías planteadas a través de los sucesos.

#### **TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

El tipo de investigación que se escogió es trabajo de investigación campo y documental, **“el objetivo de esto proporcionar un modelo de verificación que**

**permita contrastar hechos con teoría y su forma es la de una estrategia o plan general que determine las operaciones necesarias para hacerlo**". Carlos Sabino, de su libro: El Proceso de Investigación (p. 89).

Según Carlos Sabino (2000) el diseño de campo: **"Son aquellos datos de interés que se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo"**. (p. 95).

Al mismo tiempo Sabino define la Investigación Documental como: **"es el hecho de trabajar con materiales ya elaborados, de tipo secundario, que posibilita al investigadores cubrir una amplia gama de fenómenos"**(p.91); si un investigador no puede ir corriendo por todas partes en busca de datos de población si antes no cuenta con una base documental que amplia mas su campo de referencia.

## **NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.**

La investigación que se realiza en esta investigación es Descriptiva; por cuanto se encargan de describir los hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido con anticipación.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA.**

Esta empresa, El Aserradero La Toscana C.A., tiene un personal de ocho (8) en nómina que conforman la población de la misma y se encuentra distribuida entre la administración y la producción.

Debido a que la población es manejable, se toma como muestra el total de la población, para lograr de esta manera cubrir la totalidad de la misma.

### **TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Los recursos a utilizados en la investigación son la observación, y la recopilación bibliográfica para obtener datos con base teóricas.

- i. La Observación Directa: Es la recolección de datos a través de la mirada directa del propio observador. Según Tamayo y Tamayo (1986): la define como: **“es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propio observación”**.
- ii. Recopilación Bibliográfica: Cualquier investigación debe contar con bases teóricas que la respalden, y es de vital importancia, porque mediante ésta se logra tener una idea del problema investigado. Por ello es importante la teoría, pues amplía la visión de la realidad sobre la empresa.
- iii. La entrevista no estructurada: **“Se realiza sin prever las preguntas, es decir, que ni las preguntas ni las respuestas están predeterminados completamente”**.UNA 1996 (p. 320).

### **TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS.**

La técnica más usada es la tabulación y graficación en comparación con la representación visual de los datos obtenidos; para mayor eficiencia en el momento del análisis. Según Sabino (1992) explica que el proceso de tabulación como: **“La**

**preparación de tablas, listados de datos que los muestren agrupaciones y contabilizados. Por otra parte la graficación consiste en la representación visual delos datos contenidos en la tabla”.**

### **TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS.**

Se tomo en cuenta la técnica que más conviene que es el análisis cuantitativo, ya que a través de este se puede analizar los elementos significativos que se presentan en el costo y compararlos con el resultado de la gestión empresarial.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

A continuación se presenta en este capítulo el análisis de los resultados obtenidos por medio de la observación directa y la entrevista estructurada realizada al recurso humano que elabora en el Aserradero La Toscana, C.A.

#### **SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO.**

Para describir el estado actual del sistema administrativo del Aserradero La Toscana, C.A., debe afirmarse que su estructura es netamente productiva, así mismo se observa que el Gerente General se encarga de la compra de las materias primas y materiales indirectos, así como el pago de deudas, cuentas por pagar y gastos. Además de la venta de madera ya terminada.

Siguiendo con la descripción de la estructura organizativa, la Asesoría Financiera la realiza un Técnico Superior Universitario en Administración que cumple las funciones de la contabilidad general, registro y la contabilidad de costos con su respectivo análisis. Añadiendo que estos registros son atrasados y no sirven de apoyo al gerente general. También realiza diferentes operaciones administrativas en lo que respecta

al pago y manejo de cheque, así como las operaciones de la producción y transporte de los materiales.

Además del Técnico Superior Universitario en administración, existen siete (7) trabajadores que se rotan en los diferentes puestos de labores, los cuales se dedican a operaciones relacionadas con la obtención de la madera, este proceso se describe a continuación: la gerencia saca los permisos y tramites en el Ministerio del Ambiente y pagar los impuestos pertinentes para la compra de las maderas, se traslada desde el bosque hasta el aserradero, se coloca en el patio de las rolas en el departamento de producción para llevarla hasta el montacargas y de allí a la sierra cinta, está máquina constituye su equipo principal, obteniendo tablas, listones y tablones, etc., según las ordenes y medidas dadas al operados de la máquina. En este proceso se le elimina la costanera y se modifica según pedido del cliente.

Cuando el trabajo es muy sobrecargado se contrata entre 10 y 15 empleados en total, que son empleados momentáneos, cumpliendo la función de carga y descarga de materia prima y de productos terminados.

Sus trabajadores no son especializados y su preparación se limita a su trabajo. Los cobros los, los informes de la organización los realiza el T.S.U. en administración. A continuación el Gráfico N° 5, representa lo explicado:



**Gráfica N° 5**  
**Procesos de la empresa en lo productivo, administrativo/contable. Por Benitez Luis Febrero 2005.**

### **IDENTIFICACION DE LOS PUNTOS CRÍTICOS QUE AFECTAN LA ADAPTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS POR ACTIVIDAD.**

Para poder fortalecer los puntos críticos que pueden afectar la adaptación de un sistema de costos es necesario señalar sus puntos críticos más notables, que es en sí un diagnóstico de la situación actual; dicho diagnóstico tal y como es referido en los aspectos metodológicos de esta investigación me hecha en base a la observación directa de los procesos llevados a efecto por la administración, al mismo tiempo que constatar que no cuentan con ningún manual de procedimientos. Por otra parte, el

Aserradero La Toscana, C.A., presenta una estructura, meramente productiva, en donde los diversos trabajos, se hacen según uso, costumbre y como lo indica el dueño de la empresa, que aun siendo el presidente, dirige personalmente la producción.

De otro modo a través del enfoque metodológico señalado para la reducción de los datos y base en el diagnóstico es la entrevista no estructurada, que a través de un intercambio comunicacional con el dueño de la empresa, que en el Acta Constitutiva aparece como el Presidente y al mismo es el Gerente General; y el T.S.U. en Administración, el cual está encargado de la administración y de la Asesoría Financiera; se logró obtener la información que permitió conocer los puntos críticos que podría ser afectado en la instalación de un sistema de costos por actividades, y a continuación se presenta:

- **ORGANIZACIÓN:** “Es una organización netamente productiva que carece de un sistema administrativo y contable que le de apoyo a la parte productiva y a la toma de decisiones generales, donde una persona realiza múltiples trabajos”. Si una empresa carece de un sistema administrativo y además contable, no sirve de apoyo o base en la toma de decisiones generales.

Dicha persona es la T.S.U: que labora en la Asesoría Financiera y en entrevistas indicó la manera en que se hacen los trabajos como compras, ventas, nóminas y otros.

- **PLAN DE VENTA:** “No tiene un plan de venta, siempre acostumbrado a los mimos clientes habituales”. Para que una empresa sea exitosa debe planificar sus ventas y desde ese punto planificar el proceso de expansión estratégica enfatizada en las venta planificadas, por que de ahí se estudia nuevos mercados y nuevas posibilidades de desarrollo.

El Sr, Danys Tieno Gil, señaló que las ventas se hacen sobre pedidos y más o menos estos se mantienen durante el año, por lo que nunca ha pensado en requerir de un plan, incluso ha manifestado no tener idea de cómo se estructura un plan de venta, ni tampoco tiene el convencimiento de que sirva para algo.

- **ADMINISTRACIÓN: “Recarga de funciones en una sola persona”.** Al recargar de trabajo al personal, esforzamos al individuo al máximo de sus cualidades y al no recompensarlo debidamente se está escribiendo la renuncia del personal, esto ocasiona atrasos en la producción y demoras en la entrega de productos terminados por no contar con personal fijo.

Lo cual es observable en todo lo que realiza el T.S.U. en el departamento denominado Asesoría Financiera, en donde no cuentan con personal alguno ni para los procesos administrativos ni para los registros contable.

**“No se tiene un registro de proveedores”.** Lo cual hace más difícil y largo la toma de decisiones a no contar con la información exacta de todos los proveedores y sus ofertas, lo que imposibilita sus funciones, dejándolo a la buena suerte de Dios.

Lo único que existe es un escritorio y en una gaveta se guardan tarjetas de presentación.

**“No tiene una política de pago”.** Como carece de normas y políticas, los clientes se atrasan en los pagos y por ende no pueden cumplir con los gastos y cuentas pendientes.

Los pagos se realizan en cualquier día, sin ningún criterio de la escasez, ni de prioridades.

**“Se atrasa en los pagos a proveedores”**. Por la causa ya señalada, este no puede pagar a tiempo a sus proveedores y lo obliga a buscar otras opciones en la venta a crédito de materiales.

Ya que en tiempo en que se visitó a la empresa, era frecuente que muchos proveedores se presentaran a reclamar sus pagos.

**“Se atrasa en el pago de nómina”**. Por la carencia de una política de cobro efectiva, también a afectado la situación de fluidez de efectivo de la empresa, así como para el pago de personal.

Se observó en tres oportunidades que el salario de los Siete (7) Obreros, no se pago el día viernes, causando malestar en los trabajadores.

**“Los pagos tienen poco soporte”**. Por no contar con una fluidez de efectivo, por lo cual, los cheques exigidos son insuficientes, por carecen de una política que le permita tener depósitos en los cuales se pueda sustentar el cobro de cheques.

En la revisión efectuada a los voucher, se pudo constatar que una gran cantidad no tenía soporte como: facturas e incluso la nómina, documento de la misma empresa.

**“No se hacen ordenes de compras, ni de servicios”**. Los clientes no tiene una orden donde puedan afianzar sus compras, además carecen de una lista de servicios que puedan dar.

Se observó que una compra de materia prima o el pago de mantenimiento de la sierra cinta, se hace con la factura, sin un compromiso previo del gastos a ejecutar; lógico, ya que no existe presupuesto.

**CONTABLE:** “**Tiene un registro contable que no cuenta con los soportes adecuados**”. Lo cual demuestra la desorganización que tiene, pues sus registros contables que le sirven de información a la alta gerencia son atrasados y poco funcionales lo que demuestra el desfase que existe.

Como se dijo anteriormente se observó voucher sin la documentación necesaria para su registro contable.

Se observó además, que: “**No actualizan los formatos de producción**”. Sus formatos son simples papeles que llevan en desorden y poco prácticos.

“**Contabilidad atrasada**”. Por no tener un soporte confiable y adecuado; además de carecer de un área encargada de las funciones contables, un elemento esencial en una empresa.

“**La contabilidad de costos no refleja exactamente el valor de los elementos**”; en realidad el costo de producción es la suma de lo que se gasta, sin criterio de distinción del costo. Sus registros por estar atrasados y pocos actualizados no exponen el verdadero valor que debería tener los productos terminados, reflejando un costo engañoso.

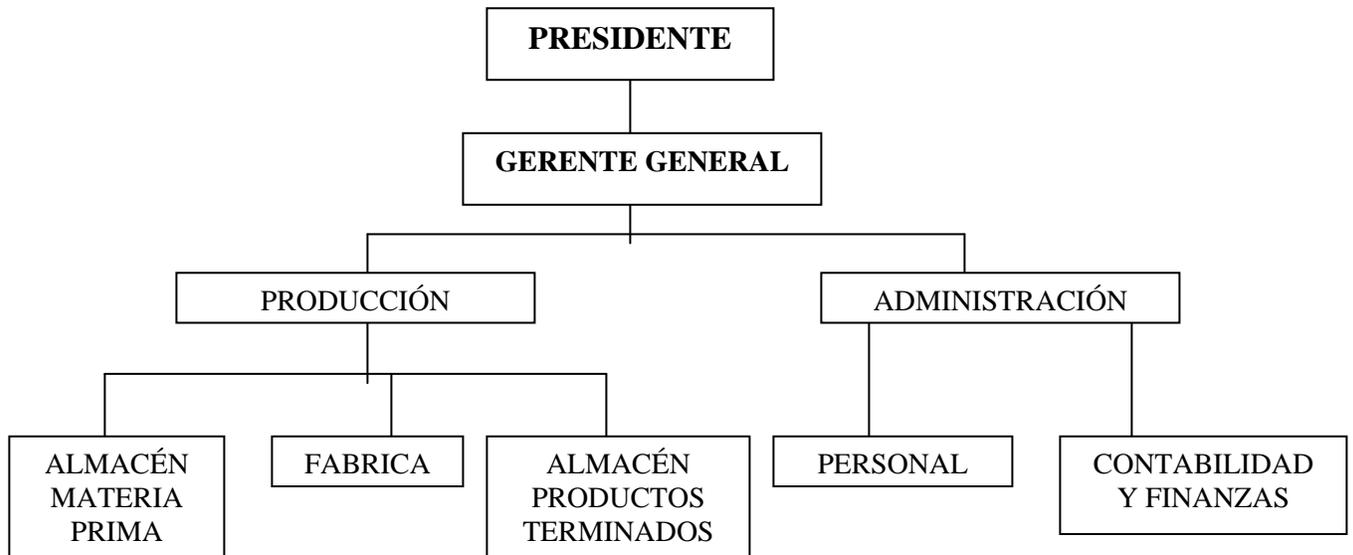
**PERSONAL:** “**No existe un área de personal**”. Las funciones de un departamento área de recursos humanos que se encargue de las funciones con respecto al pago de los trabajadores y sus beneficios como seguro social, ley de política habitacional, ley de paro forzoso y demás beneficios.

**GERENCIA:** “**No cuenta con la información administrativa, financieras, contable y presupuestaria necesaria**”. Por lo que se ve en la necesidad de usar la experiencia como referencia para los negocios.

Esto se conoce; por que en entrevistas con el Sr. Danys Tineo Gil, manifestó que no se manejaba por ningún tipo de reportes e informe, sino por la intuición y la experiencia, lo cual le daba buenos resultados; solo en el año 2004, obtuvo una utilidad neta, después de pagar el ISLR de Bolívares Ochenta y Siete millones (Bs. 87.000,000,00); sin embargo sus costos trimestrales, según lo demuestra el contador externo, en promedio es de Bolívares Ochenta y Seis Millones (Bs. 86.000.000,00) aproximadamente.

**“Deja todo a la experiencia y a la intuición, lo cual no es malo; pero, el apoyo no lo tiene”**. Al carecer de los instrumentos que le brindan la oportunidad de disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones. Así que, estas herramientas como administración, contabilidad y presupuesto le da la información, además de contar con los informes financieros, la lista de proveedores y el respectivo plan de venta; permite tomar de una forma más sencilla las decisiones..

Por eso es necesario fortalecer lo antes mencionado de la siguiente manera, en lo que respecta a una posible solución de la organización, con una gráfica que demuestra las correcciones en el organigrama y su descripción de funciones después de la gráfica, a continuación un posible organigrama de la organización con las correcciones señaladas:



**Grafica N° 6**  
**Organigrama Propuesto para la empresa. Por Benitez Luis Febrero 2005.**

Ahora se muestra las funciones de cada área:

**GERENTE GENERAL:** Entre sus funciones esta la de tomar decisiones con el apoyo de los informes de contabilidad y finanzas, además de la administración.

**ADMINISTRACIÓN:** Entre sus funciones esta el realizar las listas de proveedores, planes de ventas y aprobar las transacciones bancarias y el contrato de personal. También se encarga de la venta de productos terminados y su respectivo análisis.

**PERSONAL:** Entre sus funciones esta la contratación y selección de personal, así como su capacitación y sus respectivas homologaciones que le corresponde por ley.

**CONTABILIDAD Y FINANZAS:** Dentro de sus funciones más resaltantes está el registro de la contabilidad de la empresa, relleno de los elementos de cheques, informes con respecto al costo de los materiales.

**PRODUCCIÓN:** Esta área cuenta con tres importantes áreas como son el almacén de materias primas, donde se guarda todo los materiales necesarios para obtener el producto final. La fabrica donde se procesa la materia prima para luego llevarla al almacén de productos terminados

### **ESTABLECIMIENTO DE CRITERIOS ADMINISTRATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN CORRECTA DE UN SISTEMA DE COSTO.**

Para dar criterios administrativos que permitan la implantación correcta de un sistema de costos por actividad es necesario diferenciar entre costos tradicionales y el costos basado en actividades.

Ahora se expondrán los criterios los criterios, los cuales son:

### **CRITERIOS PARA LA COMPRA DE LA MATERIA PRIMA Y REGISTRO DE LA MISMA.**

Es importante un registro de compras, donde se especifica el tipo de madera, la calidad y el valor; siempre considerando la calidad y cantidad de la madera, ya que es un factor esencial para obtener un producto final de excelente calidad.

También explicando con claridad el proveedor y el servicio propuesto, lo que desea el cliente, son elementos a tomar en cuenta para la elaboración de un producto, que no influye en el producto directamente, pero si en su valor agregado.

El registro propuesto es el siguiente:

Tipo de Madera	ME	Fletes por C/ME	Total Bs. Por C/ME <sup>3</sup>	M <sup>3</sup>	Fletes Por C/M	Total Bs. Por C/M	Nombre del Proveedor

**CUADRO N°2**

**Registro y compra de materia prima. Por Benitez Luis Febrero 2005.**

En donde cada elemento quiere decir:

- ✓ ME: Metro Estéreo
- ✓ M<sup>3</sup>: Metro cúbico.
- ✓ C/ME<sup>3</sup>: Cada Metro Estéreo.
- ✓ C/M: Cada Metro Cúbico.

Para cambiar a metro estéreo a metro cúbico viene dado por una regla de tres:

$$\begin{array}{l}
 1M \quad \longrightarrow \quad 3.8 \text{ ME} \\
 X \quad \longrightarrow \quad 1\text{ME} \quad \quad X = 0.26316 \text{ M}
 \end{array}$$

Donde el 3.8 representa una constante utilizada en este tipo de calculo. Además, en esta conversión se toma en cuenta la merma, desperdicios y espacio libre que se ocupa entre las rolas de madera puestas en el camión.

Además, el sistema de registro puede variar al cambiar el total de bolívares por cada metro estéreo, puede sustituirse por total bolívares mensual, obteniendo resultados mensuales.

### **CRITERIOS PARA LA MANO DE OBRA.**

El elemento esencial de una empresa a parte de la materia prima y los productos terminados, la maquinaria, etc., es el personal o mano de obra, el cual merece una mejor remuneración y una mayor capacitación para que se sienta no solo como un personal, sino como parte de la misma empresa. A continuación se presenta un registro:

<b>Cargo</b>	<b>N°</b>	<b>Sal/M</b>	<b>Total Sal/M.</b>	<b>P.Soc.</b>	<b>Total P.Soc.</b>	<b>Total V/Trab.</b>	<b>Total V/Men</b>	<b>Total Gral.</b>

### **CUADRO N°3**

#### **Criterio para la mano de obra. Por Benitez Luis. Febrero 2005-06-28**

En donde cada elemento que decir:

- ✓ N°: Numero de trabajadores.
- ✓ SAL/M: Salario mensual.
- ✓ P.SOC: Prestaciones sociales.
- ✓ V/TRAB: Mes devengado por trabajador.
- ✓ V/MEN: Devengado en el mes.
- ✓ Total General: Total general.

### **CRITERIO PARA LOS GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.**

Los gastos fabriles no son más que los gastos o costos de materiales indirectos, depreciación de maquinaria y equipos, además de la mano de obra indirecta y otros servicios básicos que no forman parte del producto pero sin los mismos sería imposible realizar la elaboración de los productos.

A continuación el registro propuesto para los costos de los materiales indirectos:

<b>Material</b>	<b>Costos Unitarios</b>	<b>Cantidad Mensual</b>	<b>Cantidad Trimestral</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costos Trimestral</b>

**CUADRO N°4**

**Criterio para los materiales indirectos. Por Benitez Luis Febrero 2005.**

Ahora se presenta el registro propuesto para la mano de obra indirecta:

<b>Cargo</b>	<b>N°</b>	<b>S/Men.</b>	<b>S/Trim.</b>	<b>P/Sociales Mensuales</b>	<b>P/Sociales Trimestar</b>	<b>Total D/Men.</b>

**CUADRO N° 5**

**Criterios para la mano de obra indirecta. Por Benitez Luis Febrero 2005.**

- N° : Número de trabajadores
- S/Men: Sueldo mensual.
- S/Trin.: Sueldo trimestral.
- P/Sociaes: Prestaciones sociales.

- D/Men: Devengado mensualmente.

Ahora el registro propuesto para los gastos de depreciación de maquinaria y equipo es el siguiente:

<b>Activo</b>	<b>Valor</b>	<b>Vida Útil</b>	<b>Salvamento</b>	<b>Depreciación</b>	<b>Depreciación Trimestral</b>

**CUADRO N° 6**

**Criterio para los gastos de depreciación de maquinaria y equipo. Por Benitez Luis Febrero 2005.**

En donde el activo es la maquinaria, equipo e infraestructura. Es de acotar que el modelo de depreciación usado es lineal.

Registro propuesto para los otros costos de servicios básicos es:

<b>Descripción (Servicios Básicos)</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Trimestral</b>

**CUADRO N° 7**

**Criterio para los otros costos de servicios. Por Benitez Luis Febrero 2005.**

Es importante destacar que los servicios básicos que no se especificaron son: agua, electricidad, teléfono, gastos de depreciación, mantenimiento de maquinaria, mantenimiento de oficina y otros gastos.

**CRITERIOS PARA EL MANEJO DE LA MATERIA PRIMA, PRODUCTO EN PROCESO Y PRODUCTO TERMINADOS.**

Una empresa debe contar con almacenes en donde pueda guardar tanto las materias primas como los productos terminados y de proceso; pues así, disminuye tantos los costos al tener los productos listos y también disminuye el tiempo de entrega, además de contar con cantidad suficiente por si es necesario en pedidos grandes. A continuación el registro propuesto:

<b>Materiales</b>	<b>Fecha De Recibo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costos Unitarios</b>	<b>Flete Por Transporte</b>	<b>Empresa Provedora</b>

**CUADRO N°8**  
**Criterio para la materia prima Por Benitez Luis Febrero 2005.**

<b>Tipo de Producto</b>	<b>Fecha de Recibo</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Cantidad</b>

**CUADRO N° 9**  
**Criterio para los productos en proceso Por Benitez Luis Febrero 2005.**

<b>Producto</b>	<b>Fecha de Recibo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Valor Total</b>

**CUADRO N° 10**  
**Criterio para los productos terminados. Por Benitez Luis Febrero 2005.**

A continuación se muestra la identificación de las actividades y los centros de actividad.

<b>Nombre de las Actividades</b>	<b>Centro de las Actividades</b>
<p style="text-align: center;">Tablas 25% (250cm x 20cm x 1,5cm)</p>	<p style="text-align: center;">Montada Aserrado Trazado Recorrido Corte Sierra Banco Desmanchado Secado</p>
<p style="text-align: center;">Tablores 15% (250 cm x 20 cm. X 4 cm)</p>	<p style="text-align: center;">Montado Aserrado Trasado Recorrido Corte Sierra Banco Desmanchado Secado.</p>
<p style="text-align: center;">Listones Pequeños 25% (150cm. x 10 cm. x 1 cm)</p>	<p style="text-align: center;">Montado Aserrado Trasado Recorrido Corte Sierra Banco Desmanchado Secado.</p>
<p style="text-align: center;">Listones Grandes 15% (150cm x 10cm x 2,5%)</p>	<p style="text-align: center;">Montado Aserrado Trasado Recorrido Corte Sierra Banco Desmanchado Secado.</p>
<p style="text-align: center;">Vigas 20% (250c, x 15 cm x 15 cm)</p>	<p style="text-align: center;">Montado Aserrado Trasado Recorrido Corte Sierra Banco Desmanchado Secado.</p>

Así mismo se muestra a continuación los elementos del costo, centro de actividades y sus generadores de recursos.

<b>Elementos de Costos</b>	<b>Centro de la Actividad</b>	<b>Generador de Recurso</b>
Mano de Obra Directa	Montado Aserrado Trasado Recorrido Corte Sierra Banco Desmanchado Secado.	Horas/Hombre MOD

Material Directo	Montado Aserrado Trasado Recorrido Corte Sierra Banco Desmanchado Secado.	% (Porcentaje)
Mano de Obra Indirecta	Montado Aserrado Trasado Recorrido Corte Sierra Banco Desmanchado Secado.	Horas/Hombre M.O.J.
Agua y Teléfono	Montado Aserrado Trasado Recorrido Corte Sierra Banco Desmanchado Secado.	% (Porcentaje)
Electricidad	Montado Aserrado Trasado Recorrido Corte Sierra Banco Desmanchado Secado.	KW / Hora

Mantenimiento de Oficina	Montado Aserrado Trasado Recorrido Corte Sierra Banco Desmanchado Secado.	% (Porcentaje)
Mantenimiento de Maquinaria	Montado Aserrado Trasado Recorrido Corte Sierra Banco Desmanchado Secado.	% (Porcentaje)
Depreciación de Maquinaria	Montado Aserrado Trasado Recorrido Corte Sierra Banco Desmanchado Secado.	% (Porcentaje)
Depreciación de Infraestructura	Montado Aserrado Trasado Recorrido Corte Sierra Banco Desmanchado Secado.	% (Porcentaje)
Gastos de representación	Montado Aserrado Trasado Recorrido Corte Sierra Banco Desmanchado Secado.	% (Porcentaje)
Gastos Varios	Montado Aserrado Trasado Recorrido Corte Sierra Banco Desmanchado Secado.	% (porcentae)

## **CORRECCIÓN DE LAS FALLAS NO VISIBLES PRESENTES EN LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS POR ACTIVIDAD AL ASERRADERO INDUSTRIAL LA TOSCANA, C.A.**

En el ámbito empresarial existe fallas que no son percibidos por los miembros de la empresa, dichas fallas pueden ser de diferentes magnitudes y pueden causar daños a la maquinaria y equipos, así como al personal y perdidas hasta de tipo financiero. Después de analizar cuidadosamente la situación del Aserradero La Toscana, C.A, se observa las siguientes fallas no captadas, por los miembros de la misma empresa, estas son:

### **RECURSOS HUMANOS.**

- No existe un registro y control del personal. Todo el personal hace lo que quiere y no se lleva un control del mismo, tanto es así que ni cursos de capacitación de la institución del Estado (I.N.C.E.), no se dan. Por cual el personal se desmotiva y trabaja sin control en su actividades.
- No se lleva un registro de accidentes de trabajo. No se cumple las normas de higiene y seguridad; lo que ocasiona constantes accidentes, los cuales no se lleva un registro de los mismos.
- El personal realiza múltiples funciones, lo cual trae el desorden y el malgaste de materiales. Cuando un personal, no está capacitado y además lo ponen a cumplir múltiples funciones, estos se sientes explotados y sin una buena paga, los mismos se desilusionan y renuncian.

### **ADMINISTRATIVO.**

- Recarga de muchas funciones administrativas en una persona. Todas las funciones de administración y finanzas las realiza el Técnico Superior Universitario en Administración con lo que muchas veces se omiten los errores y sólo la alta gerencia tiene la última palabra.
- No existe un formato de orden de compra, ni de servicio. El cliente no tiene seguridad de su pedido, por no contar la empresa con un formato el cual registre los pedidos, las compras y los servicios prestados; por lo cual, los contratos muchas veces se realizan verbalmente.
- No tiene registro de proveedores. Por lo cual, no cuenta con una distribución y manejo de la materia prima que sea eficiente, retardando muchas veces el proceso productivo.
- No tienen almacenes para materiales indirectos como gasolina, bombillas, etc. Todo se guarda en la oficina, lo que significa que la empresa misma está propensa a un accidente de planta física.
- No tiene un criterio para colocar la materia prima (la madera) en el patio. Por lo que el valor de la madera es distinto, al tenerla sin cuidado, expuesta al desgaste por los insectos y la putrefacción por el agua.

**CONTABLE.**

- No lleva una relación de los cheques emitidos, ni pagos pendientes. Por lo que las cuentas están en desorden, no se sabe a cuántos se les debe, qué cantidad y cuándo se le vence el plazo; por lo que, ocasiona demoras en los proveedores y acumulación de las cuentas por pagar de la empresa.
- La empresa carece de un sistema de contabilidad acorde con los principios de contabilidad generalmente aceptados. Solo se lleva los libros que exige la ley y su orden así como su contenido son dudosos.
- No existe un criterio de prorrateo del costo de supervisión. No existe un criterio ni siquiera de prorrateo en donde puedan enfatizar sus costos de supervisión, solo el costo de los materiales, la horas de mano de obra, los gastos y mas nada. Reflejando el avanzado estado de abandono de la contabilidad de la empresa.

**REFERENTE AL MANTENIMIENTO.**

- No hacen mantenimiento preventivo de la maquinaria, lo que hacen es mantenimiento correctivo. Por lo que son mas frecuentes las fallas, ya que sólo se corrige los errores graves que tenga la maquinaria.
- Sub-utilización y pérdidas de herramientas, falta de control. Se reutiliza mucho las herramientas por lo que se desgasta o se deteriora rápidamente, sin contar con la cantidad de herramientas perdidas.
- Incremento en los gastos de la compra de repuestos. Por el continuo desgaste y sus repetidas fallas el gasto en repuestos para maquinaria es exorbitante, convirtiéndose en una cuenta aparte, por el aumento constante de los precios en la maquinaria y su difícil ubicación.

**REFERENTE A DESPERDICIOS.**

- Se pierden los cortes de la madera. Eso aumenta los desperdicios y si no, venden la madera dañada o con defectos a menor precio. Por lo que se demuestra la poca experiencia y la ineficiencia en el aprovechamiento máximo de los recursos.
- No aprovecha los desperdicios. No todo los desperdicios son inútiles, se puede obtener subproductos para la venta como materiales para la avicultura, etc., solo se limitan a cumplir con el pedido del cliente, lo que sobre se vota o se quema.

**TRANSPORTE.**

- Falta de un sistema de transporte adecuado. Todos los clientes tiene que traer su transporte para el envío de los productos, donde no cuenta con un sistema de distribución eficiente para atender la demanda del cliente.

## **CAPITULO V.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **CONCLUSIONES.**

Una vez finalizada la investigación referida a la administración del Aserradero Industrial La Toscana, C.A., arroja una serie de resultados que permiten llegar a las siguientes conclusiones:

- No cuenta con un sistema de costos adecuado a sus necesidades.
- No llevan una contabilidad acorde con las exigencias del mercado y la ley.
- Carecen de un sistema de orden de compra y de ventas por lo que sus registros son dudosos e ineficientes.
- La falta de almacenes par la materia prima, materiales indirectos, productos en proceso y productos terminados, ocasionan aumentos en los desperdicios por falta de cuidado y un lugar adecuado.
- La carencia de un área de recursos humanos se evidencia en el poco control del personal y la poca capacitación del mismo, así

como sus pagos no son acordes con lo que exige la ley Orgánica del Trabajo.

- La falta de un sistema de distribución, lo que influye en el cliente, ya que no se satisface sus necesidades.
- No realizan estudio de mercado con relación a nuevos productos, plan de inversión y expansión de la empresa.
- No llevan las normas de higiene y seguridad industrial tanto del personal como de la maquinaria y equipos, así como del área de trabajo.

## **RECOMENDACIONES.**

Luego de analizar los resultados en la evaluación administrativa, la empresa podría considerar las siguientes recomendaciones.

- La empresa tendría que modificar su actual organización y adaptarse a un sistema nuevo de gerencia donde la administración está departamentalizada en el de recursos humanos y el de contabilidad con finanzas. Para una mayor eficiencia en la compra y venta de materiales tanto directos como indirectos, en un sistema de registro contable que esté a la altura de la empresa y un manejo idóneo de las cuentas por pagar y por cobrar; así, como el adecuado aprovechamiento del personal y su control.
- La creación de un almacén adecuado para la materia prima, materiales indirectos productos terminados y en proceso, que ese adapte a las normas de higiene y seguridad industrial.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ALEJANDRO M, Natacha C. DESARROLLO DE UN MODELO DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES (ABC) EN EL AREA DE YACIMIENTO DE EXPLOTACIÓN FURRIAL, PDVSAEXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN ORIENTE. Universidad de Oriente. Maturín, Marzo de 2004.

BACKER, Jacobsen; RAMIREZ, David. CONTABILIDAD DE COSTOS, un enfoque Administrativo para la toma de Decisiones. México Editorial McGraw-Hill.1993.

BASTARDOS, Manuel J; REYNA B, Jhonnys. DESCRIPCIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES (ABC)EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS. Universidad de Oriente, Maturín en Octubre de 2003.

BELMONTE, Eglys; FRANCO, Mildres. ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO AUTÓNOMO MATURÍN. Universidad de Oriente, Maturín, Septiembre del 2000

CASHIN, James A; POLIMENI, Ralph S. CONTABILIDAD DE COSTOS. México. Editorial Mc Graw –Hill.1993.

FIGUEROA L, Kennie. ESTUDIO DE LOS PROCESOS APLICADOS EN LA SECCIÓN DE FACTURACIÓN DE LA EMPRESA GOESERVICES, S.A. DISTRITO ORIENTE, CON RELACIÓN ALA OBLIGACIÓN TRIBUTARIA CAUSADA POR LAS ORDENANZAS DE PATENTE DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Universidad de Oriente, Maturín, Junio del 2003.

HORGREN, Charles T; FOSTER, George; DATAR M, Spikant. CONTABILIDAD DE COSTOS. México, Editorial Prentice – Hall Hispanoamérica,S.A.1996.

LÓPEZ S, Anuris M. EL ENFOQUE DEL SISTEMA COMO REFERENCIA TEÓRICA PARA ENCAUSAR LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN. CASO: COMPAÑÍA GENERAL DE COMBUSTIBLE, S.A.. SUCURSAL VENEZUELA, MATURÍN, MONAGAS. Universidad de Oriente, Maturín, Diciembre del 2000.

MARTÍNEZ, Víctor Manuel. PROCESOS ADMINISTRATIVOS. Procedimientos, procesos y Estrategias. Editorial Mc Graw –Hill. 2da. Edición. México. 1998.

MELINKOFF, Ramón V. LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS. Caracas, Editorial Panaco.1990.

OLIVEROS LA B., Solangel M. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTO BASADO EN ACTIVIDAD (ABC) PARA REASIGNAR LOS COSTOS INCURRIDOS POR EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD DE LA EMPRESA VICSON,C.A. DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DE 1997. Universidad de Oriente, Maturín en Junio del 1998

RAMÍREZ P., David W., CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA. Editorial Mc Graw –Hill. México. 1990.

REYAN, Joel; MORALES, Diógenes; THOMAS, Frank. ANÁLISIS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO ADSCRITO AL DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANOS DE SEMDA, MATURÍN, ESTADO MONAGAS. Universidad de Oriente, Maturín, Marzo del 2003.

ROSEMBERG, Jerry M. DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS. Barcelona (España) Editorial, Grupo Oceano, S.A. 1999.

SABINO, Carlos. COMO HACER UNA TESIS. Caracas, Editorial Panaco, 1994.

TAMAYO Y TAMAYO. EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. México DF. Editorial Limusa Noriega Editores, 1998.

UNA. TÉCNICA DE DOCUMENTACIÓN INVESTIGACIÓN II, Caracas, Ediciones Universidad Nacional Abierta. 1996.

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