



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

**ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y
ELCOSTO RELACIONADA CON LA EMPRESA PESCALBA, S.A.,
CUMANA – EDO –SUCRE, DURANTE EL PERIODO 2010- 2011.**

Elaborado por:

Br. Boada Alicia C.I.13.222.044

Br. Maza, MaryCarmen C.I:13.941.774

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

Cumaná, agosto de 2012

Hoja aprobatoria

INDICE

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
LISTA DE FIGURAS	v
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
1.1 Planteamiento del Problema.	3
1.2 Objetivos de la Investigación.....	6
1.2.1 Objetivo General.	7
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
1.3 Justificación.	8
1.4 Metodología de la Investigación.....	9
1.4.1 Diseño de Investigación.	10
1.4.2 Investigación Documental.....	10
1.4.3 Investigación de Campo.	10
1.4.4 Nivel de la Investigación.....	11
1.5 Población y Muestra.	11
1.5.1 Población.....	11
1.5.2 Muestra.....	12
1.5.3 Fuentes de Información.....	12
1.5.3.1Fuentes Primarias.	12

1.5.3.2 Fuentes Secundaria.....	13
1.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de Información.....	13
1.7 Técnicas de Procesamiento de la información.....	14
1.8 Análisis e Interpretación de la Información.....	14
CAPITULO II.....	16
GENERALIDADES DE LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL.....	16
2.1. Planificación.	16
2.2. Definición de la Planificación.....	16
2.3. Planificación según la Ley Orgánica de la Planificación.....	16
2.4. Características de la Planificación.	17
2.5. Ventajas de Planificación.....	18
2.5.1. Requiere actividades con orden y propósito.	18
2.5.2. Señala la necesidad de cambios futuros.	18
2.5.3. Contesta a la pregunta `` ¿y qué pasa si...?``.....	18
2.5.4. Proporciona una base para el control.	18
2.5.5. Estimula la realización.	18
2.5.6. Obliga a la visualización.	18
2.5.7. Aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones.	19
2.5.8. Ayuda al gerente a obtener status.....	19
2.6. Desventajas de la planificación.....	19
2.6.1. La planificación esta limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros.	19
2.6.2. La planificación cuesta mucho.....	19
2.6.3. La planificación tiene barreras psicológicas.	19
2.6.4. La planificación ahoga la iniciativa.	19

2.6.5. La planificación demora las acciones.....	19
2.6.6. La planificación es exagerada por los planeadores.	20
2.7. Clases de Planificación.	20
2.7.1. Planificación Estratégica.	20
2.7.2. Planificación Táctica o Funcional.	20
2.7.3. Planificación Operativa.	20
2.8. Principio de la Planificación.	20
2.8.1. Factibilidad.....	21
2.8.2. Objetividad y Cuantificación.	21
2.8.3. Flexibilidad.	21
2.8.4. Unidad.	21
2.8.5. Del cambio de Estrategias.	21
2.9. Importancia de la Planificación.	21
2.10. Enfoques de la Planificación.....	22
2.10.1. Planeación Reactiva.	22
2.10.2. Planeación Inactiva.	22
2.10.3. Planeación Pre-activa.	23
2.10.4. Planeación Interactiva.	23
2.11. Premisas de la Planificación.	23
2.12. Etapas del Proceso de Planificación.	24
2.12.1. Declarar los Objetivos de la Organización.....	24
2.12.2. Hacer una Lista de las Maneras de Alcanzar los Objetivos.	24
2.12.3. Desarrollar Premisas en las Cuales se Basará cada Opción.	24
2.12.4. Escoger la Mejor Opción para Alcanzar los Objetivos.	25
2.12.5. Elaborar Planes para Desarrollar la Opción Escogida.	25

2.12.6 Puesta en Marcha del Plan.	25
2.12.7 Medición y Control.	25
2.13 Categorías de la Planificación.....	25
2.13.1. El Sujeto o Sujeto Planificador.	26
2.13.2. El Objeto.	26
2.13.3. Los Objetivos.	26
2.13.4. La Estrategia.....	27
2.13.5. Estrategia.	27
2.13.6 Los Medios.	27
2.13.7 La Acción.	28
2.13.8 El Querer.	28
2.13.9 La Eficacia.	29
2.13.10. El Tiempo.....	29
2.14 Otras Categorías.....	29
2.14.1. El Espacio.....	30
2.14.2. La Causalidad.....	30
2.14.3. Control.....	30
2.15 Características de Control.	31
2.15.1. Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional.....	32
2.15.2 Oportunidad.....	32
2.15.3 Accesibilidad.....	32
2.15.4 Ubicación Estratégica.....	32
2.16 Principios de Control.	32
2.16.1 Equilibrio.....	32
2.16.2 De los Objetivos.	32

2.16.3 De la Oportunidad.	33
2.16.4 De las Desviaciones.	33
2.16.5 De Excepción.	33
2.16.6 De la Función Controlada.	33
2.17 Premisas del Control.	33
2.18 Importancia del Control.	34
2.19 Tipos de Control.	34
2.19.1 Control Preliminar.	34
2.19.2 Control Concurrente.	34
2.19.3 Control de Retroalimentación.	35
2.20. Proceso de Control.	35
2.20.1. Establecimiento de estándares deseados.	36
2.20.2. Seguimiento o monitoreo del desempeño.	36
2.20.3. Comparación del desempeño con el estándar establecido.	36
2.20.4. Acción Correctiva.	36
2.20.5. Criterios del Control.	36
2.20.6. El proceso debe controlar las actividades apropiadas.	36
2.20.7. El proceso debe ser oportuno.	36
2.20.8. El proceso de control debe mantener una relación favorable costo/ beneficio.	37
2.20.9. El control debe ser preciso.	37
2.20.10. El control debe ser aceptado.	37
2.21. Áreas de Desempeño del Control.	37
2.21.1. Áreas de Producción.	37
2.21.2. Control de Producción.	37
2.21.3. Control de Calidad.	38

2.21.4. Control de Costos.....	38
2.21.5. Control de los Tiempos de Producción.	38
2.21.6. Control de Inventarios.....	38
2.21.7. Control de Operaciones Productivos.....	38
2.21.8. Control de Desperdicios.....	38
2.21.9. Control de Mantenimiento y Conservación.	38
2.21.10. Área Comercial.	38
2.21.11. Control de Ventas.....	38
2.21.12. Control de Propaganda.....	39
2.21.13. Control de Costos.....	39
2.21.14. Área Financiera.	39
2.21.15. Control Presupuestario.....	39
2.21.16. Control de Costos.....	39
2.21.17. Área de Recursos Humanos.	40
2.21.18. Controles de Asistencia y Retrasos.	40
2.21.19. Control de Vacaciones.	40
2.21.20. Control de Salarios.....	40
2.22. Relación entre la Planificación y el Control.....	40
CAPITULO III	41
PLANIFICACIÓN DE LOS COSTOS	41
3.1. Costos.....	41
3.2. Definición de Costos.....	41
3.3. Clasificación de los Costos.	42
3.3.1. En relación con los elementos de un producto o elementos del costo del producto.....	42

3.3.2. Elementos de un Producto.....	44
3.3.3. Relación con la producción.	44
3.3.4. Relación con el volumen.	45
3.3.5. Período en que los costos se comparan con los ingresos.	46
3.4. Sistemas de Acumulación de Costos.	50
3.4.1. Acumulación de Costos.....	50
3.4.1.1. Sistema Periódico de Acumulación de Costos.	51
3.4.1.2. Sistema Perpetuo de Acumulación de Costos.	51
3.4.1.3. Sistemas de Acumulación de Costos por Órdenes de Trabajo.	52
3.4.1.4. Sistemas Alternativos para el Costeo del Producto.	54
3.5. Planificación de los costos.	55
3.6. Métodos de Planificación.....	57
3.6.1. Método Normativo.	57
3.6.1.2. Presupuesto de Gastos.....	57
3.6.1.3. Costo Unitario.	58
3.6.2. Método de Cálculo Analítico.	59
3.7. Determinación del Costo Real de Producción.	59
3.8. Técnicas de Valoración de los Costos de Producción.	60
3.8.1. Costos Predeterminados.	61
3.8.2. Costos Estimados.	61
3.8.3. Costo Estándar.	62
3.9. Análisis del Costo.	63
3.9.1. Análisis por áreas de responsabilidad.	63
3.9.2. Análisis de las Variaciones o Desviaciones del Costo Unitario.	64
3.9.3. Análisis de las Variaciones o Desviaciones por Partidas.....	64

CAPITULO IV	66
PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCION Y EL COSTO DE LA EMPRESA PESCALBA, S.A. PLANTA CUMANÁ.	66
4.1. Reseña Histórica de PESCALBA, SA.	67
4.2. Las líneas estratégicas de PESCALBA.....	69
4.3. Áreas de PESCALBA.	69
4.4. Misión, Visión, Objetivos y Valores de la Empresa.	69
4.4.1. Misión de la empresa Mixta Socialista Pesquera Industrial del Alba, PESCALBA, SA.	70
4.4.2. La visión de la Empresa Mixta Socialista Pesquera Industrial del Alba, PESCALBA SA.	70
4.4.3. Objetivos de la Empresa.....	71
4.4.3.1. Objetivo General.....	71
4.4.3.2. Objetivos Específicos.	71
4.4.4. Valores de la Empresa.	71
4.5. La estructura organizativa.....	72
4.6. Estructura Organizativa de PESCALBA.	72
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFIA	80
ANEXOS	82
HOJAS DE METADATOS.....	86

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios por haberme guiado y acompañado a lograr a cumplir mi meta.

A mi madre y padre: Carmen Ratia y José Maza que me enseñaron que en la vida existen metas y que hay que cumplirlas aunque existieran muchos obstáculos en el camino, aunque ya no estén aquí físicamente, se que están acompañando espiritualmente.

A mi hermana: Andry Maza que siempre ha estado a mi lado para darme fuerzas para entender que existen razones para triunfar.

A mi amiga: Mary Boada con quien compartí mi carrera, se que también alcanzarás tus metas.

A mi compañera de alternativa: Alicia Boada, quien me acompañó en la culminación de la meta deseada.

Mary Maza

DEDICATORIA

A mi Dios por iluminarme, guiarme y darme sabiduría para lograr esta importante meta en mi vida.

A mis Padres Eugenia Garrido de Boada y Domingo Boada, que me han formado con su esfuerzo y amor en la persona que ellos esperaban.

A mis hermanas Carmen Boada y Georgina Boada, por ser parte importante en mi vida y que con su amor y apoyo incondicional, forma parte del cumplimiento de este sueño.

A Rebeca Córdova, quien considero como mi hija y su madre Maribel Rodríguez, quienes forman parte de mi familia y quienes han estado en los momentos más difíciles de mi vida.

A mis amigas que conocí en el transcurso de mi carrera y a quienes siempre voy a recordar; Elys, Maricarmen, Francy, Fanny, Mary, Giovanni, Gabriel y muchos otros mas.

A mi compañera de alternativa, Mary maza quien fue una excelente compañera en todo momento.

A mis tías y primas por ser parte importante de mi vida.

Alicia Boada

AGRADECIMIENTO

A mi asesor, Licenciado Rafael Arenas, quien dedicó su tiempo, nos brindó toda su ayuda y sus consejos para la elaboración del presente trabajo.

A Jesús Martínez por el tiempo que dedicó en guiarme en la elaboración de dicho trabajo.

Y a todas aquellas personas que me ayudaron a obtener este logro y que la hicieron de manera desinteresadamente.

Mary Maza

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios por darme la fortaleza necesaria para llegar hasta aquí y hacer realidad este sueño anhelado.

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

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

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

A mi compañera de alternativa, gracia amiga por compartir conmigo buenos y no muy buenos momentos durante el desarrollo de esta investigación.

Alicia Boada

LISTA DE FIGURAS

Tabla 1. Datos de los costos durante el año 2010.....	74
Tabla 2. Datos de los costos durante el año 2011.....	74



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

RESUMEN

En esta investigación tiene como objetivo “Análisis de la planificación de la producción y de los costos relacionada con la Empresa Pescalba S.A; Cumaná, estado Sucre, durante el periodo 2010-2011”. Para la realización de esta investigación se utilizó una investigación descriptiva del tipo documental y de campo, se implementó el método de observación y la entrevista, la cual se realizó tanto al personal administrativo y obrero de dicha empresa. Mediante la información obtenida se pudo reflejar de cuales son los planes y de que manera se van a implementar estos planes; a través de la planificación de los costos se podrá saber con exactitud la cantidad de materia prima requerida para el proceso productivo o lo que la empresa necesita para dicho proceso. Al tener conocimiento de la planificación de los costos aplicados a la producción de la empresa es un mecanismo primordial para una adecuada función empresarial y así se puedan cumplir los objetivos propuestos, logrando a su vez el ofrecimiento del producto final de buena calidad y satisfacción del consumidor donde estos puedan adquirirlo en lugares o comercios establecidos por la empresa a precios accesibles, tanto a nivel nacional como internacional.

Palabras claves: Planificación, Costos, Producción

INTRODUCCIÓN

Toda empresa se basa principalmente en cumplir con toda la normativa establecida que permita satisfacer todas las aspiraciones, exigencias necesarias del cliente. La venta obtenida es utilizada para cubrir los costos, cualquier otra necesidad o emergencia que nazcan y adquirir una utilidad. Toda empresa y los gerentes se interesan y preocupan por el control de los costos, por ser este parte básica de su labor, donde se realizan un papel importante del juicio y desarrollo en el trabajo que cumplen para la toma de decisiones con relación a la fijación de precios de los productos y servicios que proporcionan.

Las técnicas de contabilidad de costos son significativas ya que proporcionan información sobre de los ventajas, desventajas, fuerzas y debilidades de la empresa y el personal, como la gerencia deben estar comprometidos de su participación en la apreciación y avance del control de la producción y sistemas administrativos.

Saber la planificación de costos aplicados a la producción de la empresa es un mecanismo fundamental para una adecuada función empresarial, lo cual proporcionaría que se obtengan los objetivos propuestos.

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

Logra sobresalir que la Empresa Mixta Socialista Pesquera Industrial del Alba (PESCALBA), S.A. no escapa de esta realidad, la planificación de los costos de producción en relación a la captura de atún debe predecir los gastos necesarios para alcanzar una

determinada cantidad de producción con la calidad requerida, así como así mismo acordarse que las decisiones organizacionales no influyen de alguna manera en sus costos, este es un antecedente que se debe asumir siempre en cualquier empresa. Es necesario que cualquier decisión tomada proporcione claridad suficiente para avalar su seguro progreso y cumplimiento.

Es por eso que la Empresa Mixta Socialista Pesquera Industrial del Alba (PESCALBA), S.A., elabora una política para su planificación de costos de producción de captura de atún, que lleve a minimizar los costos y gastos redundantes para con ello aumentar la producción y lograr un mejor beneficio en el proceso productivo.

Es por eso, la empresa Pescalba, S.A. debe establecer y reflexionar las incógnitas externas que logran afectar la distribución de costos para predecir previamente las posibles opciones y aplicarlas para que los costos no trasciendan de forma significativa.

CAPITULO I

1.1 Planteamiento del Problema.

La Planificación En Venezuela fue un Proceso Histórico. El Sistema nacional de Planificación se inicia con la creación de la Oficina Central de Coordinación y Planificación de la Presidencia de la República (CORDIPLAN), mediante Decreto Ley N° 492, promulgado el 30 de diciembre de 1958. Esta oficina, auxiliar del Ejecutivo Nacional para las tareas relativas a la planificación, establece las condiciones para crear oficinas sectoriales y regionales de planificación y asesora en cuanto al diseño y ejecución de la política y la coordinación de las mismas, dentro de un plan general de cooperación administrativa. También pauta la coordinación de programas nacionales, regionales, estatales y municipales mediante la articulación de los respectivos planes, la desconcentración de programas nacionales de desarrollo, la descentralización de ciertas atribuciones y la formulación de organismos especiales para la ejecución de los planes.

La Planificación Empresarial consiste en la selección de los objetivos de la organización y en la elección de las estrategias y políticas globales, así como los planes y procedimientos que normalmente a corto plazo contribuirán a la consecución de aquellos. También se puede decir, que la planificación empresarial realiza una proyección de la vida de la empresa en un futuro, pero teniendo siempre en cuenta el entorno social y económico que la rodea.

La Planificación es un proceso vital para el funcionamiento y desarrollo de cualquier tipo de sistema, sea este una organización o parte de ella (procesos internos). “La Planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar mas consistencia al desempeño de la empresa.”

Los costos de producción es la valoración monetaria de los gastos incurridos y aplicados en la obtención de un bien. Incluye el costo de los materiales, mano de obra y los costos indirectos de fabricación cargados a los trabajos en su proceso.

De esta manera se explica la importancia vital que reviste la planificación acertada del costo de producción para el desempeño de la labor económica de las organizaciones, pues así se conocen los gastos en los cuales la institución debe incurrir para elaborar su producción y lograr un mejor control de lo que realmente está ocurriendo y así poder delimitar quién responde por las desviaciones detectadas.

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

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

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

Todos estos procesos por los que son sometidos la materia prima con el fin de causar su cambiado para obtener el producto que se requiere, ocasiona un costo para la empresa, desde la compra de la materia prima hasta la puesta en los mercados de los productos

terminados. Estos costos en los que incurre la empresa es lo que llamamos los gastos de producción y es el que viene a regir el precio del producto en el mercado, ya que este debe estar por encima del costo de producción del mismo.

Los costos representan los gastos en el que debe incurrir la empresa durante todo el proceso productivo: materia prima, materiales directos, materiales indirectos mano de obra, mano de obra indirecta, costos indirectos de fabricación; la suma de todos estos gasto dan el valor de producción del producto elaborado y para obtener ganancia el precio de mercado debe estar por encima del valor de producción del producto.

Otra herramienta optima en la actualidad consiste en planificar todos aquellos costo en los que se va a incurrir en el proceso productivo con el fin de cubrir la mayor cantidad de gastos sin tener que esperar eventos casuales o sorpresivos dentro del proceso y esto nos permite acercarnos a lo que pudiera ser la posible utilidad;(entre ellos el mas conocido; es el sistema de costos estándar).

El costo de producción es uno de los indicadores más importantes a considerar en las instituciones para ejecutar y realizar sus funciones. Por lo tanto, mientras más eficiente sea la labor, menos recursos se invertirán en su producción y, por consiguiente, menor será la cuantía de los gastos.

También se dice que el costo de producción debe instituirse en un medidor fiel del aprovechamiento de los recursos materiales, laborales y financieros en el proceso de producción, porque, además, conjuntamente con los indicadores del volumen de realización, determina el nivel de ganancia que obtiene la organización. Este constituye además, la base para la formación de los precios de los productos y servicios elaborados. Por ello es tan importante la obtención del máximo de producción, con el mínimo indispensable de gastos, para garantizar así el incremento de las ganancias o utilidades.

En la actualidad existen empresas que poseen un optimo proceso productivo pero una mala planificación de los costos de producción puede llevar a generar perdidas ya que

su valor en el mercado puede ser menor al costo generado mediante el proceso productivo, así como también existen políticas macroeconómicas impuestas por los gobiernos que afectan de forma directa al proceso productivo de las mismas tales como: control de cambio, control de precio, medidas inflacionarias entre otras; las cuales alteran de forma directa los costos de producción llegando a generar pérdida.

Todos estos aspectos serán tomados en consideración la hora de analizar la planificación y los costos de producción de la empresa mixta socialista pesquera industrial de alba, PESCALBA, S.A., con el fin de observar los métodos más adecuados para poder planificar y controlar los costo de producción, tomando en consideración la complejidad de la producción, así como todos los gastos que genera el proceso y las medidas macroeconómicas a las que está sujeta la empresa.

¿Cómo es la Planificación de la Producción en la Empresa Pescalba?

¿Cual es la situación actual en relación a la Planificación en los costos?

¿Como fue la producción del 2010 en comparación con la del 2011?

¿Cuál fue el costo de producción en el proceso de producción de Atún y Jurel entre el de periodo 2010 al periodo 2011?

¿Cual es la relación entre la Planificación y los Costos?

¿Como ha sido el Control de la Producción y de los Costos?

1.2 Objetivos de la Investigación.

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

Según Arias (2006:43); El objetivo de investigación es un enunciado que expresa lo que se desea indagar y conocer para responder a un problema planteado.

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

Estos indican los conceptos yacientes de estudio, precisan las variables o dimensiones las cuales serán medidas, señalan los resultados que se esperan, definen los límites o alcance de la investigación, deben ser posibles de lograr, y por último, junto al problema de investigación, los objetivos responden a la pregunta ¿qué se pretende con la investigación?

Según Arias (2006:45); Los objetivos de la investigación pueden ser generales o específicos. Un objetivo general expresa el fin concreto de la investigación en correspondencia directa con la formulación del problema. Éste se puede descomponer, por lo menos en dos objetivos específicos.

Los objetivos específicos indican con precisión los conceptos, variables o dimensiones que serán objeto de estudio. Se derivan del objetivo general y contribuyen al logro de este.

1.2.1 Objetivo General.

Análisis de la Planificación de la Producción y el Costo relacionada con la Empresa Pescalba, S.A., Cumana – EDO –Sucre, durante el periodo 2010- 2011.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- ¿Analizar cual es la Planificación de la Producción en la Empresa Pescalba?
- ¿Señalar como fue la producción del 2010 en comparación con la del 2011?

- ¿Determinar cual es el costo de producción en el proceso de producción de Atún y Jurel entre el de periodo 2008 al periodo 2011?

- ¿Describir cual es la relación entre la Planificación y los Costos?

- ¿Describir como ha sido el Control de la Producción y de los Costos?

1.3 Justificación.

A nivel mundial las empresas se han visto en la necesidad de realizar cambios, debido a implementaciones tecnológicas y el proceso de globalización se ha visto en la necesidad de recurrir a estrategias hacia sus competidores, con el fin de ser exitosas en los logros alcanzados en el desarrollo de los productos.

Debido a la importancia que tiene la realización de un proyecto de investigación se realiza con la finalidad de indagar y analizar un problema en particular, esto contribuye al enriquecimiento en la búsqueda de elementos que proporcionen información por parte de profesionales o de expertos que presenten resultados que sirvan de base para seguir investigando para un futuro resolver el problema planteado.

Por consiguiente, la planificación en la producción se debe determinar los principales objetivos basados en indagar los desafíos que se puedan presentar en el transcurso del tiempo, o de igual manera los posibles riesgos en la empresa.

La planificación se presenta como un medio para asegurar la realización efectiva de las actividades laborales, en cuanto a la determinación de los objetivos propuestos por la empresa. Deberán garantizar el bienestar de sus trabajadores y esta a su vez proporcionar la confianza de sus clientes, por ende es primordial proporcionar herramientas que faciliten la elaboración de sus planes en pro del crecimiento de la empresa.

La utilización de las herramientas y la metodología que se puedan implementar en la empresa esta dependerá de las necesidades que requiera la empresa y la capacidad de la misma ya que hoy en día existen variedad en cuanto a las herramientas o metodología, la

gerencia será la encargada en elegir la mas idónea o adecuada que favorezca a la empresa y la ayude a alcanzar su objetivos propuestos.

Es por ende que se ha demostrado que una buena planificación de la producción ayuda a la gerencia a la toma de decisiones de manera racional y eficiente y así tener una visión solida de los objetivos que se espera tener, las cuales a través de estos se puede tomar decisiones acertadas de las numerosas propuestas que se desarrollan en el entorno empresarial.

La Empresa Pescalba, S.A. se basa en pensamiento estratégicos que incorpora valores, misión , visión y estrategias que tienen que ser elementos intuitivos mas que analíticos , al existir la unión de estos elementos, se garantiza una planificación de mayor efectividad, el análisis de la planificación de la producción de dicha empresa se apoya en obtener información contable y confiable en un momento determinado, esto ayuda a la gerencia no solo en la estimación de los costos de la producción sino también en tomar medidas correctivas en el proceso producción.

Es así que la Empresa Pescalba, S.A. Nos brindó la oportunidad de realizar nuestro proyecto de investigación en sus instalaciones proporcionándonos toda la información necesaria en la realización de dicho Proyecto el cual es un requisito exigido por la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre y así poder culminar satisfactoriamente la carrera universitaria y poder adquirir el título de Licenciatura en Contaduría Publica.

1.4 Metodología de la Investigación.

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

Según Arias (2006:110), “La metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “como” se realizara el estudio para responder al problema planteado”.

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

1.4.1 Diseño de Investigación.

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

1.4.2 Investigación Documental.

Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

1.4.3 Investigación de Campo.

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

De acuerdo a lo anterior, esta investigación es documental y de campo. Documental debido a que para poder sostener el conjunto de teorías que sirven de base al estudio se recurrió a una revisión bibliográfica exhaustiva. De campo, por cuanto, se consultó a través de encuestas, entrevistas u otra forma de recabar información, a los involucrados en el proceso productivo de la Empresa Mixta Socialista Pesquera Industrial del Alba, PESCALBA, S.A.

1.4.4 Nivel de la Investigación.

Según Arias, F.:2006: “Se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto de estudio”. El estudio identifica características del universo de investigación señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, además descubre y comprueba la asociación de variables de investigación.

Según el nivel de conocimiento científico la investigación puede ser de: observación, explicación y descripción.

Esta investigación es descriptiva pues caracteriza un, hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

1.5 Población y Muestra.

Una vez definido el problema a investigar, formulados los objetivos y delimitadas las variables se hace necesario determinar los elementos o individuos con quienes se va llevar cabo el estudio o investigación. Esta consideración nos conduce a delimitar el ámbito la investigación definiendo una población y seleccionando la muestra.

1.5.1 Población.

Desde el punto de vista estadístico, una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus

características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación.

Según Fidias Arias (2006: 81) indica:

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

La población de la investigación estuvo constituida por el personal involucrado directamente en el área administrativa y contable, además del área de producción que laboran en la Empresa Pescalba, S.A.

1.5.2 Muestra.

La muestra estadística es una porción de la población, es decir, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es adquirida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población.

Una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible.

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

1.5.3 Fuentes de Información.

1.5.3.1 Fuentes Primarias.

Los trabajadores del Departamento Contabilidad y Administración de la Empresa Pescalba, S.A., Cumana estado Sucre, durante el periodo 2008- 2011.

1.5.3.2 Fuentes Secundaria.

- Textos bibliográficos:
- Páginas Web.
- Carta Magna
- Ley Orgánica de Planificación.
- Tesis de Grado.

1.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de Información.

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

En otras palabras podemos decir, que son el conjunto de técnicas que permiten cumplir con los requisitos establecidos en el paradigma científico, vinculados al carácter específico de las diferentes etapas de este proceso investigativo y especialmente referido al momento teórico y al momento metodológico de la investigación. Estas técnicas son diversas según el objetivo a que se apliquen y no se excluyen entre sí. Todavía es preciso, por una parte, saber elegir las más adecuada y por otra utilizarla convenientemente.

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

Los que centran su atención en la observación y el análisis de las diversas fuentes documentales existentes, donde los hechos han dejado huella; y demandan la incorporación de una serie de técnicas y protocolos instrumentales muy específicos; (es un área básica, donde se ha de coincidir, independientemente del tipo de investigación que se realice y de la implicación que ésta tenga con una rama de conocimiento específica).

Los que incorporan la observación, bien sea humana (observación directa, indirecta, participante, no participante, sistemática, estructurada, etc., o mecánica; con el uso de cámaras fotográficas o de videos, grabadores, entre otros. para el análisis de la conducta o cualquier hecho social.

Aquellos que se dedican a la observación de la realidad, y exigen respuestas directas de los sujetos estudiados; donde se interroga a las personas en entrevistas orales o por escrito con el uso de encuestas, cuestionarios o medidas de actitudes. Estos dos últimos grupos de métodos, se ubican dentro de la clasificación de fuentes primarias, debido a que los datos son reunidos y utilizados por el investigador a partir de la observación directa de la realidad objeto de estudio.

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

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

1.7 Técnicas de Procesamiento de la información.

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

1.8 Análisis e Interpretación de la Información.

Esta etapa, de carácter técnico, pero al mismo tiempo, de mucha reflexión, involucra, la introducción de cierto tipo de operaciones ordenadas, estrechamente relacionadas entre ellas, que facilitarán realizar interpretaciones significativas de los datos que se recogerán,

en función de las bases teóricas que orientarán el sentido del estudio y del problema investigado. En este sentido, esta fase de desarrollo comprende además de la incorporación de algunos lineamientos generales para el análisis e interpretación de la información; su codificación y tabulación; sus técnicas de presentación, y el análisis estadístico que se introducirán en los mismos.

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

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

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

CAPITULO II

GENERALIDADES DE LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL

2.1. Planificación.

La planificación tiene una aplicación generalizada (universal) ya que puede utilizarse en cualquier situación en que se encuentre el ser humano independientemente del tiempo y del espacio. Todos percibimos la necesidad imperiosa de la planificación (en nuestras vidas y en organizaciones).

La planificación es la primera de las funciones administrativas, es decir aquella que precede y que sirve de base a las funciones de organizar, coordinar y controlar. Es un importante componente de la vida organizacional, ya que establece el trabajo a realizar en la empresa, guía y determina las operaciones de los de parámetros establecidos.

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

2.2. Definición de la Planificación.

2.3. Planificación según la Ley Orgánica de la Planificación.

Ley orgánica de la planificación en su Artículo 2º; Se entiende por planificación, la tecnología permanente, ininterrumpida y reiterada del Estado y la sociedad, destinada a lograr su cambio estructural de conformidad con la Constitución de la República.

Entre conceptos de varios autores podemos definir a la planificación de la siguiente manera:

``Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas`` (según José Antonio Arena).

`` Es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales`` (según George R. Terry).

`` La planificación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos`` (según Leonard J. Kazmier).

Por lo antes expuesto de los diferentes autores, podemos decir, que la planificación es un conjunto de procedimientos que sirven de base para la racionalización y organización de la acción humana, se aplica (o puede aplicarse) a cualquier actividad a través de la cual un individuo, grupo, institución u organización quiere alcanzar determinados objetivos, mediante la formulación de un programa de acción. Consecuentemente la necesidad de programar se plantea en diferentes aéreas o niveles de actividad en los que haya de adoptar decisiones o fijar un curso de acción.

Es la primera etapa o elemento del proceso administrativo durante el desarrollo de las etapas restantes deberá verificarse la vigencia del plan inicial para ajustarse a lo planteado o reiniciarse una replanificación.

2.4. Características de la Planificación.

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

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

- **Pertenece a toda la empresa:** Es un error pensar que la planificación se concentra en la alta gerencia, pues el caso es que toda organización planifica.
- **Es Continua:** Porque existe variables que deben evaluarse periódicamente y todo plan está sujeto a revisión y enmienda a medida que se conocen nuevos hechos.

2.5. Ventajas de Planificación.

Según George R. Terry; existen muchas ventajas para la planificación entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

2.5.1. Requiere actividades con orden y propósito.

Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos. Se minimiza el trabajo productivo.

2.5.2. Señala la necesidad de cambios futuros.

La planificación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para posible participación.

2.5.3. Contesta a la pregunta `` ¿y qué pasa si...?``.

Estas preguntas permiten al que hace la planificación ver, a través de una complejidad de variables que afectan a la acción que desea emprender.

2.5.4. Proporciona una base para el control.

El gemelo de la planificación es el control, que se ejecuta para cerciorarse que la planificación esta dando los resultados buscados.

2.5.5. Estimula la realización.

Esta indica los resultados deseados y como lograrlos, es una fuerza positiva hacia la buena administración .La planificación reduce las actividades aleatorias, la superposición de esfuerzos y las acciones impertinentes.

2.5.6. Obliga a la visualización.

Esta comprensión general es valiosa, pues capacita al gerente para ver las relaciones de importancia, obtiene un entendimiento más pleno de cada actividad y aprecia la base que apoya a las actividades administrativas.

2.5.7. Aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones.

Muchos gerentes señalan que la planificación permite una mayor utilización de las instalaciones disponibles de una empresa. Para un periodo dado, se hace el mejor uso de lo que se dispone.

2.5.8. Ayuda al gerente a obtener status.

La planificación adecuada ayuda al gerente a proporcionar una dirección confiada y agresiva.

2.6. Desventajas de la planificación.

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

2.6.1. La planificación esta limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros.

La utilidad de un plan esta afectada por la corrección de las premisas utilizadas tanto corrientes como subsecuentes. Ningún gerente es capaz de pronosticar en forma completa y exacta los sucesos del futuro.

2.6.2. La planificación cuesta mucho.

Los gastos de la planificación son elevados, pero como todas las funciones, la planificación necesita justificar su existencia; la cantidad y extensión de las actividades de la planificación debe estar de acuerdo con las circunstancias individuales.

2.6.3. La planificación tiene barreras psicológicas.

Una barrera usual es que las personas tienen más en cuenta el presente que el futuro.

2.6.4. La planificación ahoga la iniciativa.

Algunos creen que la planificación obliga a los gerentes a una forma rígida de ejecutar su trabajo. Esta rigidez puede tender a hacer el trabajo administrativo más difícil de lo necesario.

2.6.5. La planificación demora las acciones.

Las emergencias y apariciones súbitas de situaciones desusadas demandan decisiones al momento.

2.6.6. La planificación es exagerada por los planeadores.

Algunos críticos afirman que quienes hacen la planificación tienden a exagerar su contribución se gastan mucho tiempo y dinero reuniendo información y seguimientos al parecer interminables de los resultados.

2.7. Clases de Planificación.

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

Según García Martínez, existen tres tipos de planificación:

2.7.1. Planificación Estratégica.

Establece los lineamientos generales de la planificación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Es a largo plazo y comprende toda la empresa.

2.7.2. Planificación Táctica o Funcional.

Determina planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Los planes tácticos, por su establecimiento y su ejecución, se dan a mediano y corto plazo, y abarcan un área de actividad específica.

2.7.3. Planificación Operativa.

Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planificación táctica, y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

2.8. Principio de la Planificación.

Para planificar eficientemente, es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

2.8.1. Factibilidad.

Lo que se planifica debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimista que sean imposibles de lograrse.

2.8.2. Objetividad y Cuantificación.

Cuando se planifica es necesario basarse en datos reales, razonamiento precisos, exactos y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones, o cálculos arbitrarios. La planificación será más confiable en tanto que pueda ser cuantificada.

2.8.3. Flexibilidad.

Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

2.8.4. Unidad.

Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre otros.

2.8.5. Del cambio de Estrategias.

Cuando se plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias), y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos, y presupuestos para lograrlos.

2.9. Importancia de la Planificación.

Según García Martínez; la planificación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que pueda deparar el futuro, y se establece las medidas necesarias para afrontarlas.

Los fundamentos básicos que muestran la importancia de la planificación son:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Condiciona a la empresa al ambiente que le rodea.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

2.10. Enfoques de la Planificación.

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

2.10.1. Planeación Reactiva.

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

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

2.10.2. Planeación Inactiva.

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

momentos en los cuales los problemas se resuelven tomando las decisiones correspondientes.

2.10.3. Planeación Pre-activa.

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

Las empresas con este tipo de planeación consideran que el futuro es un hecho seguro y su mejor estrategia consiste en configurar la forma de dicho porvenir y preparándose para él.

2.10.4. Planeación Interactiva.

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

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

El objetivo principal de la planificación debe tender a minimizar la necesidad de la retrospectiva (planear para eliminar problemas derivados de decisiones pasadas) y a favorecer la planificación prospectiva (la dirigida a crear el futuro deseado).

2.11. Premisas de la Planificación.

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

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

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

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

2.12. Etapas del Proceso de Planificación.

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

2.12.1. Declarar los Objetivos de la Organización.

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

2.12.2. Hacer una Lista de las Maneras de Alcanzar los Objetivos.

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

2.12.3. Desarrollar Premisas en las Cuales se Basará cada Opción.

En gran medida, la factibilidad de usar cualquiera de las opciones para alcanzar las metas de la organización está determinada por las premisas, o suposiciones en las que se basa la opción.

2.12.4 Escoger la Mejor Opción para Alcanzar los Objetivos.

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

2.12.5. Elaborar Planes para Desarrollar la Opción Escogida.

Luego de que una alternativa se escoge, el administrador puede desarrollar planes estratégicos (de largo alcance) y planes tácticos (de corto alcance).

2.12.6 Puesta en Marcha del Plan.

Una vez que los planes, tanto de corto como de largo alcancen han sido desarrollados y provistos por la organización. Estos deben implementarse. La ejecución del plan debe estar a cargo de unidades u organizaciones distintas de las que preparan el plan y evalúan los resultados de su aplicación. Asimismo, las unidades encargadas de preparar las condiciones para la ejecución del plan, pueden ser distintas de las ejecutoras o de las que preparan o evalúan los resultados.

2.12.7 Medición y Control.

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

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

2.13 Categorías de la Planificación.

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

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

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

2.13.1. El Sujeto o Sujeto Planificador.

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

2.13.2. El Objeto.

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

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

2.13.3. Los Objetivos.

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

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

Después de formulados, los objetivos deben constituirse en un imperativo para el sujeto, que debe esforzarse para lograrlos mediante la acción que se ejerza en el objeto. En

definitiva, los objetivos son una forma cómoda de expresar el futuro deseado para el objeto, de modo que se presenten al mínimo de interpretaciones.

2.13.4. La Estrategia.

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

2.13.5. Estrategia.

El arte de desarrollar y emplear recursos militares y de otra naturaleza para alcanzar objetivos definidos por la política nacional.

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

2.13.6 Los Medios.

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

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

2.13.7 La Acción.

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

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

Está claro que en este último sentido el término acción no es aplicable a la planificación, sino en su sentido restringido y cuyo origen se halla en el querer del sujeto. La acción que se ejerza en el objeto debe tener unas características particulares. Por una parte, será adecuada a éste, a los objetivos formulados, a las estrategias y a los medios representados.

2.13.8 El Querer.

"Tener voluntad o determinación de ejecutar una cosa", es una de las acepciones de querer que anota el diccionario; además, querer es sinónimo de amar, el mismo diccionario informa que amor puede interpretarse como: “Esmero con que se trabaja una obra deleitándose”, estos significados de querer y amor se insertan muy bien en el proceso de la planificación, que, como sabemos, requiere constancia, y optimismo para el cumplimiento de las etapas.

El querer, categoría subjetiva, propia del sujeto, es una manifestación de la pasión, que es un principio de la planificación. Por su parte, el querer es el impulsor y sostenedor de la voluntad; ésta es una afirmación del querer, y se expresa con el desempeño por superar las dificultades que surgen durante el proceso y en perseverar en la acción con miras a lograr los objetivos propuestos.

2.13.9 La Eficacia.

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

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

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

2.13.10. El Tiempo.

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

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

2.14 Otras Categorías.

Vistas las nueve categorías propias de la planificación se expondrán los contenidos que pueden tomar en éstas dos nuevas categorías: el espacio y la causalidad. Estas dos

categorías son muy importantes para la ciencia. El espacio es inseparable del objeto, del sujeto y del proceso de planificación y la causalidad está ligada con todo éste proceso y, en particular, con la ejecución de sus resultados.

2.14.1. El Espacio.

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

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

2.14.2. La Causalidad.

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

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

2.14.3. Control.

El control se estudia como la última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera; la planificación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si esta planificando o controlando; incluso, para algunos autores el control forma parte de la

planificación misma. La información obtenida a través del control es básica para poder reiniciar el proceso de planificación.

El control es una etapa primordial en la administración, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Desde un punto de vista más amplio, podemos definir al control de la siguiente manera:

“Es la función administrativa que monitorea y evalúa las actividades y resultados logrados o para asegurar que la planeación, la organización y la dirección sean exitosas” (Idalberto Chiavenato).

“Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente” (según Henry Fayol).

“La evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias” (según García Martínez).

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

2.15 Características de Control.

Según García Martínez; el control es un factor imprescindible para el logro de los objetivos, este debe reunir ciertas características para ser efectivo:

2.15.1. Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional.

Un sistema de control deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desee controlar. Los buenos controles deben relacionarse con la estructura de la empresa y reflejar su eficacia.

2.15.2 Oportunidad.

Un buen sistema de control debe manifestar inmediatamente las desviaciones, siendo lo ideal que las descubra antes de que se produzcan.

2.15.3 Accesibilidad.

Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación.

2.15.4 Ubicación Estratégica.

Resulta imposible e incoachable implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos en ciertas áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico.

2.16 Principios de Control.

2.16.1 Equilibrio.

A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida.

2.16.2 De los Objetivos.

Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los estándares. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

2.16.3 De la Oportunidad.

El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

2.16.4 De las Desviaciones.

Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

2.16.5 De Excepción.

El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren control.

2.16.6 De la Función Controlada.

La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control.

2.17 Premisas del Control.

Un control debe ser consistente, usando siempre la misma unidad de medida. Un buen control deja registro histórico impreso para análisis de largo plazo. Un buen control sintetiza la información relevante.

- El control debe ser económico.
- El control debe señalar tendencias y frecuencias hacia donde se dirige la falla, así como la periodicidad de la desviación.
- El control efectivo prevé medidas correctivas ante las desviaciones.
- El control efectivo sigue el principio de la excepción; esto significa que el directivo solo actúa cuando se presenta la desviación a un nivel mas allá de las acciones de contingencia prevista.
- Un control efectivo distingue entre síntomas y causas.
- Un control es oportuno y jerárquico.

- A medida que los puestos a controlar se alejan de la operación, se vuelven más subjetivas las apreciaciones, complejas e importantes.
- Entre más lejana se encuentra la unidad a controlar, se requieren indicadores más objetivos y claro.

2.18 Importancia del Control.

El control es de vital importancia dado que:

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planificación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

2.19 Tipos de Control.

Según George R. Terry; se han designado tres tipos de control:

2.19.1 Control Preliminar.

El control preliminar tiene lugar antes de que principien las operaciones, e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planificadas serán ejecutadas con propiedad.

2.19.2 Control Concurrente.

Es la medula de todo sistema de control de operaciones. En el ámbito de la producción, todos los esfuerzos están dirigidos a elaborar la cantidad correcta de los productos

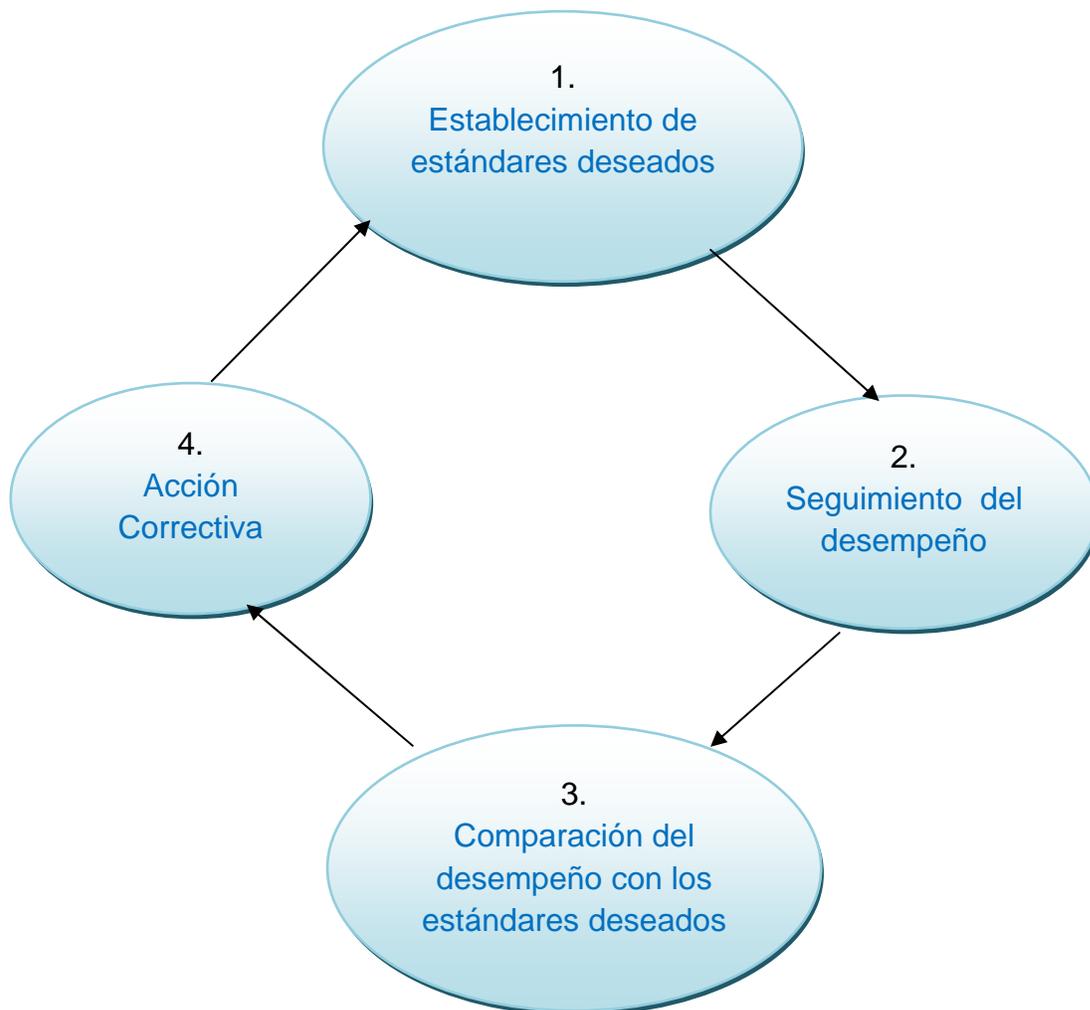
adecuados en el tiempo preciso. El control concurrente puede ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo especificado y bajo las condiciones requeridas.

2.19.3 Control de Retroalimentación.

Es de especial importancia en el control. Puede considerarse como un sistema compuesto de los elementos. El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos y se han analizado, y que se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se esta controlando, de manera que puedan hacerse correcciones.

2.20. Proceso de Control.

Según Chiavenato Idalberto; el proceso de control es cíclico y repetitivo, y sirve para las operaciones a los estándares preestablecidos. El control es un proceso compuesto de cuatro etapas:



2.20.1. Establecimiento de estándares deseados.

Los estándares representan el desempeño deseado. Son criterios o disposiciones arbitrarios que proporcionan medios para establecer lo que deberá hacerse y cual es el desempeño o resultado que se aceptara como normal o deseable. Los estándares pueden expresarse en cantidad, calidad, tiempo o costo.

2.20.2. Seguimiento o monitoreo del desempeño.

Etapa del control que acompaña y mide el desempeño. Para controlar el desempeño es necesario conocerlo y obtener información acerca de este.

2.20.3. Comparación del desempeño con el estándar establecido.

Obtenida la información sobre el desempeño o resultado, la próxima etapa del control es compararla con los estándares establecidos. Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación.

La comparación del desempeño con el estándar establecido se lleva a cabo por medio de informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas, graficas, ect. La comparación del desempeño con lo que se planeo no solo busca localizar las variaciones, errores o desviaciones, sino también predecir resultados y localizar las dificultades para alcanzar mejores resultados en las operaciones futuras.

2.20.4. Acción Correctiva.

Las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca lograr que lo realizado este de acuerdo con lo que se pretendía realizar.

2.20.5. Criterios del Control.

Según Chiavenato Idalberto; para que el proceso de control sea eficaz, debe atender los siguientes criterios:

2.20.6. El proceso debe controlar las actividades apropiadas.

El control debe dirigirse a las actividades que deben y requieren ser controladas.

2.20.7. El proceso debe ser oportuno.

El control debe efectuarse en el momento adecuado para señalar las desviaciones necesarias en tiempo real y permitir emprender las acciones correctivas.

2.20.8. El proceso de control debe mantener una relación favorable costo/ beneficio. El control no puede costar más que el elemento controlado, sino que debe ofrecer un beneficio mayor que el costo para que valga la pena ejercerlo.

2.20.9. El control debe ser preciso. Los procesos de control son indicadores de progreso y son la base para las acciones correctivas. El control debe ser objetivo, claro y preciso.

2.20.10. El control debe ser aceptado. Es importante que las personas acepten el control y comprendan los objetivos del proceso; que sientan que el control es necesario y que debe ejercerse.

2.21. Áreas de Desempeño del Control.

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

Las principales áreas de control en la empresa son:

2.21.1. Áreas de Producción.

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

2.21.2. Control de Producción.

El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un optima rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de venta.

2.21.3. Control de Calidad.

Tiene como finalidad que los productos elaborados tengan las características deseables y cumplan las especificaciones aceptadas como normas.

2.21.4. Control de Costos.

Verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.

2.21.5. Control de los Tiempos de Producción.

Por operario o por maquinaria; para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias aplicando los estudios de tiempos y movimientos.

2.21.6. Control de Inventarios.

De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto de productos en procesos como terminados, entre otros.

2.21.7. Control de Operaciones Productivas.

Fijación de rutas, programas y abastecimientos, entre otros.

2.21.8. Control de Desperdicios.

Se refiere la fijación de sus mínimos tolerables y deseables.

2.21.9. Control de Mantenimiento y Conservación.

Tiempos de máquinas paradas, costos, entre otros.

2.21.10. Área Comercial.

Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.

2.21.11. Control de Ventas.

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

Pueden mencionarse como principales controles de ventas:

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

2.21.12. Control de Propaganda.

Para acompañar la propaganda contratada por la empresa y verificar su resultado en las ventas.

2.21.13. Control de Costos.

Para verificar continuamente los costos de ventas, así como las comisiones de los vendedores, los costos de propaganda, entre otros.

2.21.14. Área Financiera.

Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros. Los principales controles en el área financiera se presentan a continuación:

2.21.15. Control Presupuestario.

Es el control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvío en los gastos.

2.21.16. Control de Costos.

Control global de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos (gastos administrativos entre los cuales están; salarios de la

dirección y gerencia, alquiler de edificios, entre otros), financieros como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos entre otros.

2.21.17. Área de Recursos Humanos.

Es el área que administra al personal, los principales controles que se aplican son los que siguen:

2.21.18. Controles de Asistencia y Retrasos.

Es el control del reloj chequeador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.

2.21.19. Control de Vacaciones.

Es el control que señala cuando un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuántos días.

2.21.20. Control de Salarios.

Verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, despidos colectivos, entre otros.

2.22. Relación entre la Planificación y el Control.

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

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

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

CAPITULO III PLANIFICACIÓN DE LOS COSTOS

3.1. Costos.

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

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

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

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

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

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

3.2. Definición de Costos.

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

Es el sacrificio, o esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo. Los objetivos son aquellos de tipo operativos, como por ejemplo: pagar los sueldos al personal de producción, comprar materiales, fabricar un producto, venderlo, prestar un servicio, obtener fondos para financiarnos, administrar la empresa, entre otros.

Si no se logra el objetivo deseado, decimos que tenemos una pérdida. La mercancía que se deteriora por contaminación y queda inutilizada, es una pérdida; porque, a pesar del esfuerzo económico no tiene un objetivo determinado.

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

3.3. Clasificación de los Costos.

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

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

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

A continuación se definen los elementos de un producto:

➤ Materiales

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

○ Materiales Directos

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

- **Materiales Indirectos**

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

- **Mano de Obra**

Es el esfuerzo físico o mental empleado en la fabricación de un producto. Los costos de mano de obra pueden dividirse en mano de obra directa y mano de obra indirecta.

- **Mano de Obra Directa**

Es aquella directamente involucrada en la fabricación de un producto terminado que puede asociarse con éste con facilidad y que representa un importante costo de mano de obra en la elaboración del producto.

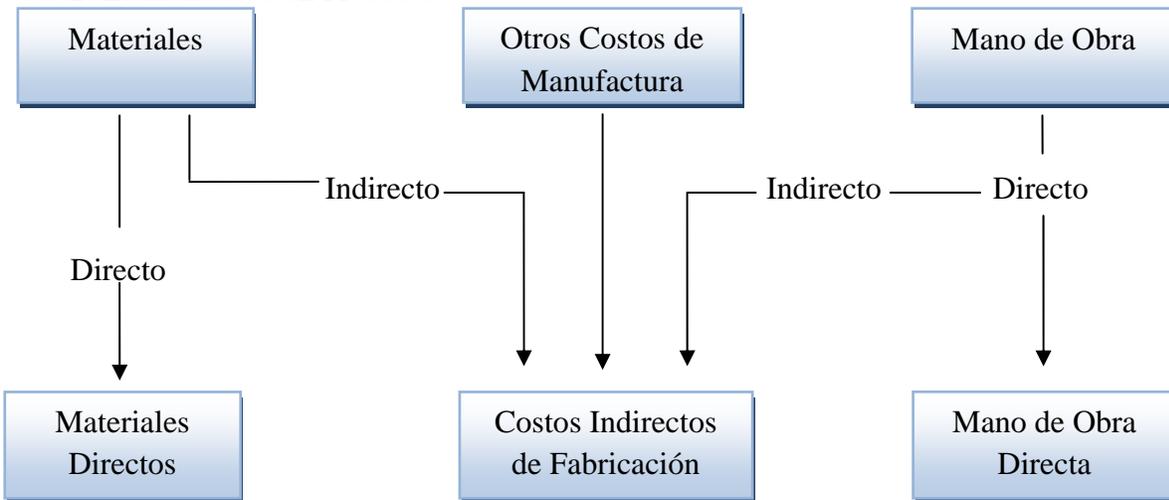
- **Mano de Obra Indirecta**

Es aquella involucrada en la fabricación de un producto que no se considera mano de obra directa y los demás costos indirectos de fabricación que no pueden identificarse directamente con los productos terminados.

- **Costos Indirectos de Fabricación**

Se utilizan para acumular los materiales indirectos, la mano de obra indirecta y los demás costos indirectos de fabricación que no pueden identificarse directamente con los productos terminados.

3.3.2. Elementos de un Producto.



3.3.3. Relación con la producción.

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

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

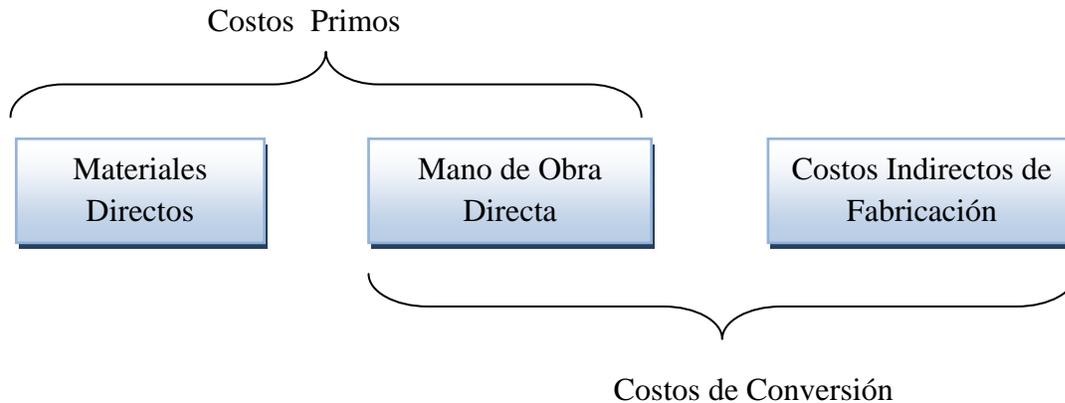
➤ **Costos Primos**

Son los materiales directos y la mano de obra directa. Estos costos se relacionan de forma directa con la producción.

➤ **Costos de Conversión**

Son los relacionados con la transformación de los materiales directos en productos terminados. Los costos de conversión son la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

Costos Primos y Costos de Conversión pueden representarse de la siguiente manera:



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

3.3.4. Relación con el volumen.

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

➤ **Costos Variables**

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

➤ **Costos Fijos**

Son aquellos en que los costos permanecen constantes dentro de un rango relevante de producción, mientras que el costo fijo por unidad varía con la producción. Más allá del

rango relevante de producción, variarán los costos fijos. La alta gerencia controla el volumen de producción y es por lo tanto, responsable de los costos fijos.

➤ **Costos Mixtos**

Estos tienen las características de fijos y variables, a lo largo de varios rangos relevantes de operación. Existen dos tipos de costos mixtos: costos semivARIABLES y costos escalonados.

➤ **Costos semivARIABLES**

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

➤ **Costo escalonado**

La parte fija de los costos escalonados cambia abruptamente con los diferentes niveles de actividad puesto que estos costos se adquieren en partes individuales.

➤ **Capacidad para asociar los costos**

Según la capacidad de la gerencia para asociarlo en forma específica a órdenes, departamentos, territorios de ventas, etc.

➤ **Costos directos**

Son aquellos que la gerencia es capaz de asociar con los artículos o áreas específicas.

➤ **Costos Indirectos**

Son aquellos comunes a muchos artículos y por tanto, no son directamente asociables a ningún artículo o área. Los costos indirectos se cargan a los artículos o áreas con base en las técnicas de asignación.

3.3.5. Período en que los costos se comparan con los ingresos.

Los costos también pueden clasificarse sobre la base de cuándo se cargan contra los ingresos. Algunos costos se registran primero como activos (gastos de capital) y luego se deducen (se cargan como un gasto) a medida que se usan o expiran.

Otros costos se registran inicialmente como gastos (gastos de operación). La clasificación de los costos en categorías con respecto a los períodos que benefician, ayuda a la gerencia en la medición del ingreso, en la preparación de estados financieros y en la asociación de los gastos con los ingresos en el período apropiado.

Las dos categorías usadas son costos del producto y costos del período:

➤ **Costos del Producto**

Son los que se identifican directamente con el producto. Éstos son los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. Estos costos no suministran ningún beneficio hasta que se venda el producto y, por consiguiente, se inventarían hasta la terminación del producto. Cuando se venden los productos, sus costos totales se registran como un gasto, denominados costo de bienes vendidos. El costo de los bienes vendidos se enfrenta con los ingresos del período en el cual se venden los productos.

➤ **Costos del Período**

Estos costos, que no están directa ni indirectamente relacionados con el producto, no son inventariados. Los costos del período se cancelan inmediatamente, puesto que no puede determinarse ninguna relación entre costo e ingreso. Los siguientes son ejemplos de los costos del período:

El salario de un contador (gastos administrativos), la depreciación del vehículo de un vendedor (gasto de mercadeo) y los intereses incurridos sobre los bonos corporativos (gastos financieros).

3.3.6. Relación con la Planeación, el Control y la Toma de Decisiones.

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

➤ **Costos Estándares y Costos Presupuestados**

Los costos estándares son aquellos que deberían incurrirse en determinado proceso de producción en condiciones normales. El costeo estándar usualmente se relaciona con los costos unitarios de los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, cumplen el mismo propósito de un presupuesto. (Un presupuesto es una expresión cuantitativa de los objetivos gerenciales y es un medio para controlar el desarrollo hacia el logro de dichos fines). Sin embargo, los presupuestos con frecuencia muestran la actividad pronosticada sobre una base de costo total más que sobre una base de costo unitario.

La gerencia utiliza los costos estándares y los presupuestos para planear el desempeño futuro y luego, para controlar el desempeño real mediante el análisis de variaciones (es decir, la diferencia entre las cantidades esperadas y las reales).

➤ **Costos Controlables y No Controlables**

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

➤ **Costos Fijos Comprometidos y Costos Fijos Discrecionales**

Un costo fijo comprometido surge, por necesidad, cuando se cuenta con una estructura organizacional básica (es decir, propiedad planta y equipo, personal asalariado esenciales, entre otros).

Es un fenómeno a largo plazo que por lo general no puede ajustarse en forma descendente sin que afecte adversamente la capacidad de la organización para operar, incluso, a un nivel mínimo de capacidad productiva.

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

➤ **Costos Relevantes y Costos Irrelevantes**

Los costos relevantes son costos futuros esperados que difieren entre cursos alternativos de acción y pueden destacarse si se cambia o elimina alguna actividad económica.

Los costos irrelevantes son aquellos que no se afectan por las acciones de la gerencia. Los costos hundidos son un ejemplo de costos irrelevantes. Éstos son costos pasados que ahora son irrevocables, como la depreciación de la maquinaria.

Cuando se le confrontaron una selección, dejan de ser relevantes y no deben considerarse en un análisis de toma de decisiones, excepto por los posibles efectos tributarios sobre su disposición y en las lecciones “dolorosas” que deben aprenderse de los errores pasados.

La relevancia no es un atributo de un costo en particular; el mismo costo puede ser relevante en una circunstancia e irrelevante entre otra. Los hechos específicos de una situación dada determinarán cuáles costos son relevantes y cuáles irrelevantes.

➤ **Costos Diferenciales**

Un costo diferencial es la diferencia entre los costos de cursos alternativos de acción sobre una base de elemento. Si el costo aumenta de una alternativa a otra, se denomina costo incremental; si el costo disminuye de una alternativa a otras, se denomina costo decremental.

Cuando se analiza una decisión específica, la clave son los efectos diferenciales de cada opción en las utilidades de la compañía. Con frecuencia, los costos variables y los incrementales son los mismos. Sin embargo, en caso de que una orden especial, por

ejemplo, extienda la producción más allá del rango relevante, se incrementarían los costos variables al igual que los fijos totales. En ese caso, el diferencial en los costos fijos debe incluirse en el análisis de la toma de decisiones junto con el diferencial en los costos variables.

➤ **Costos de Oportunidad**

Cuando se toma una decisión para empeñarse en determinada alternativa, se abandonan los beneficios de otras opciones. Los beneficios perdidos al descartar la siguiente mejor alternativa son los costos de oportunidad de la acción escogida.

Puesto que realmente no se incurre en costos de oportunidad, no se incluyen en los registros contables. Sin embargo constituyen costos relevantes para propósitos de toma de decisiones y deben tenerse en cuenta al evaluar una alternativa propuesta.

➤ **Costos de Cierre de Planta**

Son los costos fijos en que se incurriría aún así no hubiera producción. En un negocio estacional, la gerencia a menudo se enfrenta a decisiones de si suspender las operaciones o continuar operando durante la “temporada muerta”.

En el período a corto plazo es ventajoso para la firma permanecer operando en la medida en que puedan generarse suficientes ingresos por ventas para cubrir los costos variables y contribuir a recuperar los costos fijos.

Los costos usuales de cierre de planta que deben considerarse al decidir si se cierra o se mantiene abierta son arrendamiento, indemnización por despido a los empleados, costos de almacenamiento, seguro y salarios del personal de seguridad.

3.4. Sistemas de Acumulación de Costos.

3.4.1. Acumulación de Costos.

Es la recolección organizada y clasificación de los datos de costos de una compañía manufacturera, ya que éstas pueden manejar miles de documentos de trabajo tales como requisiciones, órdenes de compra, informes de recepción, facturas de vendedores,

comprobantes, cheques, salidas de mercancía y documentos comerciales similares todos los meses. Por esta razón sin importar el tamaño de la compañía manufacturera se requieren sistemas de acumulación de costos definido claramente para controlar este volumen de documentos de trabajo.

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

3.4.1.1. Sistema Periódico de Acumulación de Costos.

Proveen sólo información limitada del costo del producto durante un período y requiere ajustes trimestrales o al final del año para determinar el costo de los productos terminados. Un sistema de esta naturaleza no se considera completo, puesto que los costos de materia prima, del trabajo en proceso y de los productos terminados sólo pueden determinarse después de realizar los inventarios físicos. Debido a esta limitación únicamente las pequeñas empresas manufactureras emplean sistemas periódicos de acumulación de costos.

3.4.1.2. Sistema Perpetuo de Acumulación de Costos.

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

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

En un sistema perpetuo de acumulación de costos la información relacionada con el inventario de materiales, inventario de trabajo en proceso, inventario de artículos terminados, el costo de los artículos manufacturados y el costo de los artículos vendidos, está continuamente disponible, en vez de encontrarse sólo al final del período, como en el caso de un sistema periódico de acumulación de costos.

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

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

3.4.1.3. Sistemas de Acumulación de Costos por Órdenes de Trabajo.

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

En un sistema de costos por órdenes de trabajo los tres elementos básicos del costo de un producto (materiales directos, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación),

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

➤ **Costeo por proceso**

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

En un sistema de costeo por proceso, los tres elementos básicos del costo de un producto – materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación – se acumulan según los departamentos o centros de costos. Un departamento o centro de costos es una división funcional importante en una fábrica, donde se realizan los correspondientes procesos de fabricación. Se establecen cuentas individuales de inventario de trabajo en proceso para cada departamento o proceso y se cargan con los costos incurridos en el procesamiento de las unidades que pasan por éstas.

El costo unitario se calcula para un departamento (en vez de hacerlo para un trabajo) dividiendo el costo total acumulado en la cuenta de inventario de trabajo en proceso de ese departamento por la cantidad de sus unidades procesadas y antes de su transferencia a un

departamento por la cantidad de sus unidades y antes de su transferencia a un departamento subsecuente. El costo unitario total del producto terminado es la suma de los costos unitarios de todos los departamentos: Un informe del costo de producción, por departamento, se utiliza para resumir los costos de producción. Los gastos por concepto de ventas y los administrativos no se consideran parte del costo unitario de fabricación del producto y se muestran por separado en el estado de ingresos (lo mismo que en el costeo por órdenes de trabajo).

3.4.1.4. Sistemas Alternativos para el Costeo del Producto.

➤ **Costeo Directo**

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

➤ **Costeo por absorción**

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

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

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

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

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

3.5. Planificación de los costos.

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

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

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

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

3.6. Métodos de Planificación.

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

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

3.6.1. Método Normativo.

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

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

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

3.6.1.2. Presupuesto de Gastos.

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

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

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

3.6.1.3. Costo Unitario.

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

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

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

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

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

3.6.2. Método de Cálculo Analítico.

Este método resulta más complejo que el normativo, pudiendo utilizarse fundamentalmente para la planificación anual en empresas con muchos surtidos de producción. Se basa en la reducción del costo para un período determinado, teniendo en cuenta la influencia de factores técnico-económicos y variaciones de las condiciones de trabajo en el período que se planifica.

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

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

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

3.7. Determinación del Costo Real de Producción.

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

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

Cálculo y utilización de la producción equivalente en la asignación de costos a los distintos productos, cuando proceda.

Determinación de los costos unitarios por partidas de costo.

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

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

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

3.8. Técnicas de Valoración de los Costos de Producción.

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

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

Estas técnicas presuponen el registros de los gastos y cálculo de los costos en la cuantía en que realmente tuvieron lugar, limitando las posibilidades de un análisis comparativo al no contar con una base normativa adecuada, se aplican sólo en los casos que no sea posible predeterminar el costo mediante o estándar.

3.8.1. Costos Predeterminados.

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

3.8.2. Costos Estimados.

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

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

Las comparaciones se efectúan como sigue:

- Por totales, o sea costo total real contra costo total estimado, referidos al mismo período.
- Por partidas de costo, es decir comparando el costo real de cada partida, de un período determinado, con los costos estimados respectivos.
- La comparación de los costos reales de departamentos, fábricas, establecimientos, brigadas. Con sus costos estimados, referidos al mismo período, puede hacerse por cualquiera de las formas mencionadas en los dos incisos anteriores, o combinándolas.

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

estudio obligan a efectuar ciertos ajustes al control interno, de localizarse fallas en el mismo.

3.8.3. Costo Estándar.

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

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

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

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

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

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

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

3.9. Análisis del Costo.

3.9.1. Análisis por áreas de responsabilidad.

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

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

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

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

Al efectuarse el análisis se deben resaltar las desviaciones más representativas, por ejemplo: En el caso de materiales utilizados en exceso de la norma, identificar aquéllos que

más inciden en las desviaciones y las cuales del exceso de consumo, así como a cuál producto o agrupación de éstos corresponden; en el salario se debe evaluar el comportamiento de la correlación salario medio/productividad y en general, cualquier variación que indique exceso de mano de obra o una insuficiente respuesta productiva.

3.9.2. Análisis de las Variaciones o Desviaciones del Costo Unitario.

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

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

En la medida que la calidad de la información primaria y su registro sea mayor, el análisis del costo podrá ser más efectivo en la detección de las situaciones que incidan negativamente en la producción de uno o varios productos o grupos de éstos.

3.9.3. Análisis de las Variaciones o Desviaciones por Partidas.

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

En la ascendencia de cada partida intervienen, por lo general, dos factores: uno expresado en unidades físicas y otro expresado en términos monetarios, cualquiera de los cuales puede incidir en el costo unitario. Por ejemplo: materias primas y materiales: factor físico (cantidad), factor monetario (precio).

En consecuencia puede profundizarse más en el análisis, determinado la influencia que cada uno de esos factores tiene en la desviación total de la partida.

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

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

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

CAPITULO IV

PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCION Y EL COSTO DE LA EMPRESA PESCALBA, S.A. PLANTA CUMANÁ.

La planificación en la Empresa Mixta Socialista Pesquera Industrial del Alba (PESCALBA), S.A., planta Cumaná debe servir para traducir la visión estratégica de la empresa en planes operativos y los dirigentes deben ser conscientes de la importancia de este hecho y dedicar parte de su tiempo a esta tarea. Para conseguir desarrollar una producción con altos estándares de calidad, todos deben estar conscientes de que la planificación debe convertirse en la forma usual de trabajar.

Es por esto que planificar debe ser importante para la Empresa Pescalba, ya que así les permitirá tener una planificación de sus costos, lo cual es un elemento de extraordinaria importancia a considerar en la elaboración del sistema de costos y el registro de los gastos.

El costo de producción en la Empresa Pescalba, debe regirse por un medidor de estricto aprovechamiento de los recursos materiales, laborables y financieros en su proceso de producción para que así conjuntamente con los niveles de terminación pueda determinar la ganancia o pérdida que obtenga la empresa.

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

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

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

- Obtener Ganancias

- Crecer
- Mantenerse
- Satisfacer a sus clientes
- Responsabilidad Social
- Capacitar a sus empleados

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

4.1. Reseña Histórica de PESCALBA, SA.

La Empresa Mixta Socialista Pesquera Industrial del Alba, PESCALBA,SA., es una empresa dedicada básicamente, a la captura, refrigeración y comercialización de atún, creada por iniciativa binacional entre los gobiernos de Cuba y Venezuela, el 7 de mayo de 2008, de acuerdo con la publicación en Gaceta Oficial N° 38.925 de la República Bolivariana de Venezuela. Su objetivo es impulsar el modelo de producción socialista en la pesca que garantice la soberanía alimentaria. Sus socios son: CVA, adscrita al MPPAT (51%) y la Sociedad Mercantil Corporación PESCAVANTE, S.A. de la República de Cuba, (49%). En noviembre 2009 se iniciaron formalmente las mesas de negociación con la empresa CANNAVO, a fin de adquirir la infraestructura productiva.

El 17 de diciembre 2009, se concretó la compra de la sede en la parroquia Ayacucho, municipio Sucre, estado Sucre, por un monto de 43 millones de dólares. Trabajan en esta empresa, 250 trabajadores (ochenta y dos como personal de mar y ciento sesenta y ocho en tierra) y treinta ex marinos de la extinta pesca industrial de arrastre. Está dedicada a la pesca de atún, así como a la fabricación y venta de hielo industrial para embarcaciones, las reparaciones navales y la construcción de diques (embarcaciones) tanto externas como internas, lo que quiere decir, aquellas que pertenecen a la empresa y a las particulares, realizando también otros tipos de mantenimientos a las mismas. Además, PESCALBA, S.A., cuenta con trabajadores altamente calificados, con equipos y maquinarias sofisticados y con suficiente capacidad para el procesamiento y almacenamiento de sus productos. La industria cuenta con una flota atunera compuesta por: 6 embarcaciones (4 palangreros y 2 cañeras) con capacidad de almacenamiento de 755 TM: Bermúdez (palangre); Mariño (palangre); Mariscal Sucre, antes San Giovanni (palangre); Urdaneta, antes Santa Inés (palangre); Miranda, antes Santa María (cañero); Luisa Cáceres, antes Santa Rita (cañero). Además de seis comunidades en el radio de acción de PESCALBA: El Salado, El Salado Boca de Río, La Trinidad Sector I, La Trinidad Sector II, La Trinidad Sector III y Plaza Bolívar con 1.101 familias.

Se priorizó la comunidad El Salado Boca de Río para el inicio del Mercado Comunal Socialista. En esta comunidad existen 40 familias con 163 personas (46 niños/as, 28 adolescentes, 77 adultos, 8 adultos mayores y 4 discapacitados, que viven en 16 ranchos, 23 casas de bloque y 4 familias en extrema pobreza. Para el Mercado Comunal Socialista se requiere distribuir 1.619 Kg de alimentos quincenalmente a fin de satisfacer los requerimientos nutricionales de estas 40 familias, de las cuales, cinco reciben los alimentos sin costo alguno, 16 pagan el 60% del valor de los alimentos, 18 familias el 90% y 1 paga el 100 del valor. Como empresa pionera venezolana de la pesca industrial, PESCALBA, SA., tiene como gestión, las operaciones pesqueras tanto en el Caribe-Atlántico, como en el Océano Pacífico Oriental, bajo el estricto cumplimiento de las normas nacionales e internacionales de una pesca responsable, de los códigos de seguridad tanto para los tripulantes como para las embarcaciones, así como del mantenimiento tanto preventivo como correctivo de cada una de las embarcaciones que forman su flota.

Actualmente, PESCALBA S.A, se encuentra en proceso para la adquisición de cinco embarcaciones pesqueras, que funcionan con una red con la que rodea el cardumen de peces, las cuales permitirán incrementar la capacidad de captura a 15 mil toneladas al año. La empresa Ofrece al mercado entre sus productos de calidad: Camarones Venezuela, por cajas de 1kg por unidad, los cuales son distribuidos a las cadenas comerciales del estado, como: Supermercados Bicentenario, PDVALES y MERCALES. Cabe destacar que en un futuro se pretende la exportación de sus productos. Además, éstos son comercializados en las instalaciones de la empresa, al tiempo que realiza mercados socialistas en las comunidades más necesitadas, con los cuales provee al pueblo de esta importante proteína sin intermediarios y precios justos, garantizando así la seguridad alimentaria de Venezuela.

4.2. Las líneas estratégicas de PESCALBA.

Crear una flota pesquera que desarrolle las pesquerías en aguas nacionales e internacionales de especies pelágicas y altamente migratorias con el objetivo de satisfacer la necesidad proteica de pescado y la soberanía alimentaria de los pueblos.- Reducir la importación de especies pelágicas y altamente migratorias.- Construir embarcaciones de pequeño y mediano porte para los pescadores artesanales.

4.3. Áreas de PESCALBA.

Un edificio administrativo de cinco plantas, construido en el año 1975.- Una planta de hielo de 882 m², con capacidad de producción de 320panelas/día con un peso promedio de 145 kg (c/u). Construido en1975.- Un galpón astillero con 3.234,28 metros cuadrados. Construido en1980.- Un muelle pesquero de 97 metros de largo por 8 metros de ancho. Construido en 1980.- Dos diques secos de 80 x 40 mts. Construido en 1982.- Un frigorífico con una capacidad de 1.100 TM de almacenamiento (2cavas de 150 Ton, 1 cava de 500 Ton, 1 cava de 300 Ton). Construido en 1986.

4.4. Misión, Visión, Objetivos y Valores de la Empresa.

En este apartado, se hará mención sobre la misión, visión, objetivos y valores que posee la empresa. Cabe señalar, que dicha información, fue suministrada por la Empresa Mixta

Socialista Pesquera Industrial del Alba, SA. La Misión de una empresa, consiste en proyectar la meta que pretende alcanzar como función de su razón de ser; y la Visión se refiere al alcance que desea lograr una empresa, es decir, hasta donde desea llegar y cómo proyectarse.

4.4.1. Misión de la empresa Mixta Socialista Pesquera Industrial del Alba, PESCALBA, SA.

Garantizar el consumo de especies marinas en nuestro país, Cuba y los demás países miembros de la Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA), a través de la explotación de la pesca de atún, jurel y otras especies, tanto en aguas nacionales como internacionales garantizando así la eliminación de la cadena de intermediarios para de esta manera poder llevar el producto a precios solidarios y accesibles para las poblaciones de escasos recursos; así mismo, fortalecer y apoyar a las comunidades de pescadores a través de la construcción, mantenimiento y reparación de embarcaciones, que permitan al pescador artesanal tener un mayor nivel de accesibilidad a la actividad y que contribuyan al mejoramiento de sus condiciones laborales.

4.4.2. La visión de la Empresa Mixta Socialista Pesquera Industrial del Alba, PESCALBA SA.

Ser una empresa con un alto nivel de penetración en el mercado, que pueda satisfacer tanto los mercados de los países miembros (Venezuela y Cuba) como de los demás pueblos del ALBA, a través de la operación de una flota pesquera diversificada que permita producir un gran porcentaje del pescado que la población necesita, de manera que se pueda incrementar el consumo de especies marinas sobre todo en aquellos estratos de bajos recursos, así como también ser garante de las políticas agroalimentarias y del fortalecimiento del nuevo modelo socio productivo, incorporando también el desarrollo de los astilleros de manera de poder apoyar al sector pesquero y a los pequeños productores otorgando condiciones adecuadas para la pesca

4.4.3. Objetivos de la Empresa.

Los objetivos, son metas que se plantea una empresa, el cual destina tiempo, esfuerzos y recursos para el logro o alcance de los mismos. En tal sentido, los objetivos de la Empresa Mixta Socialista Pesquera Industrial del Alba, PESCALBA, S.A., son los siguientes:

4.4.3.1. Objetivo General.

Impulsar el Modelo de Producción Socialista en la pesca, que garantice la Soberanía Alimentaria, las condiciones de vida dignas para las poblaciones de Cuba, Venezuela y otros países del ALBA, el aprovechamiento y ocupación laboral de los hombres de mar de ambos países y la creación de una nueva generación de pescadores, en el Marco de los Convenios de la Alternativa Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América”.

4.4.3.2. Objetivos Específicos.

Garantizar el mejoramiento continuo de la producción. Incrementar las producciones y descargas de productos pesqueros en el país.- Reducir los costos de operación.- Asegurar la estabilidad de la empresa, a través de una óptima producción.- Incrementar las fuentes de empleo, incluyendo mejoras en las condiciones de vida y trabajo de los pescadores.- Garantizar la conservación del medio ambiente.

4.4.4. Valores de la Empresa.

La Empresa Mixta Socialista Pesquera Industrial del Alba, PESCALBA, S.A, se apoya en los valores humanísticos de cooperación y preponderancia de los intereses comunes sobre los individuales, para el aprovechamiento de recursos y ejecución de actividades, siempre sometida al respeto absoluto de la soberanía económica y social de la Nación, que introduce progresivamente relaciones socialistas, articulando la planificación centralizada de la economía con la desconcentración y desarrollo del poder para proporcionar la mayor suma de felicidad y equidad posible a la comunidad, promover su desarrollo integral y satisfacer sus necesidades alimentarias.

4.5. La estructura organizativa.

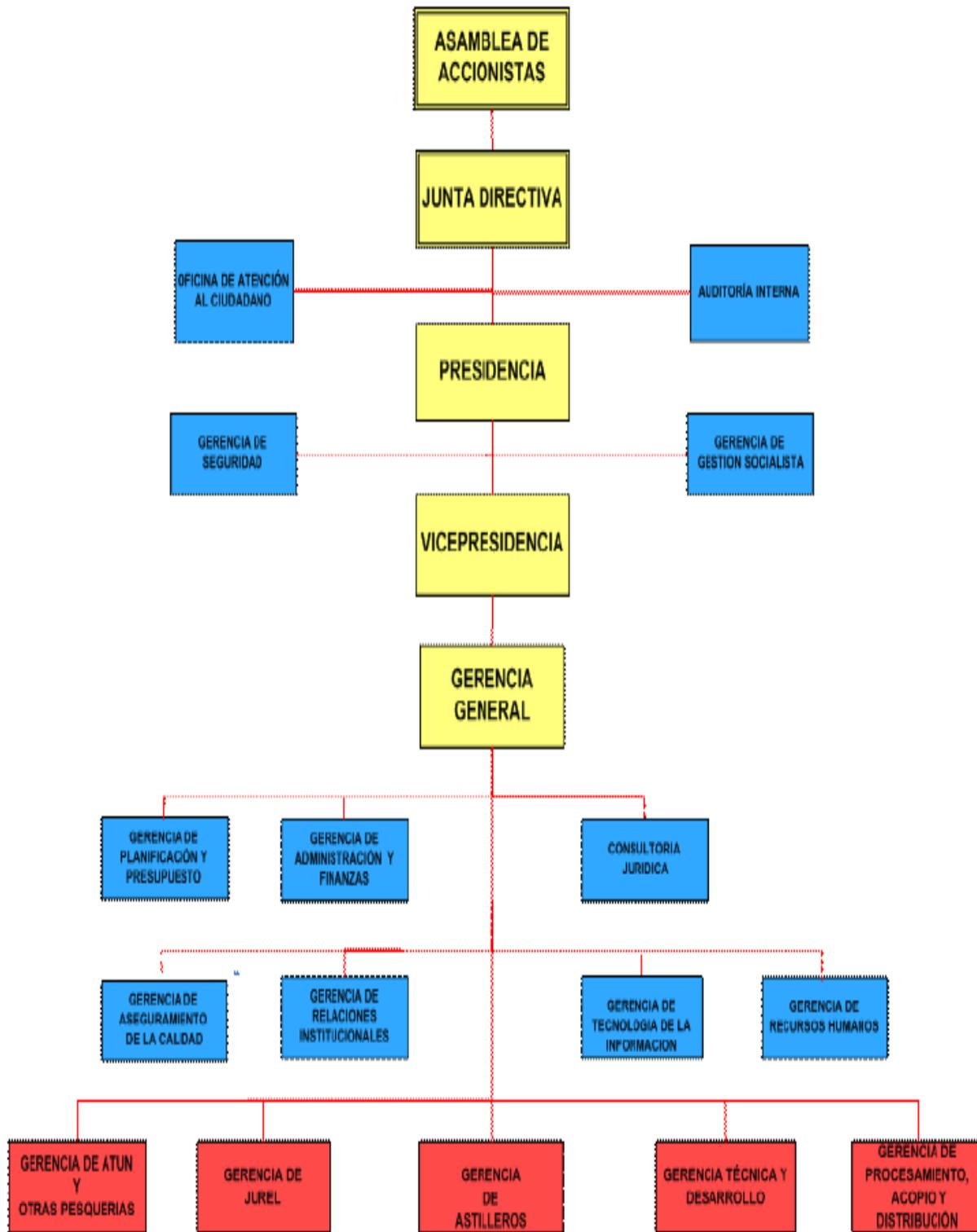
Kats y Rosenzweig (“organization and Management”, Ed.MC Gran Hill 1970) definen estructura organizacional como: “El modelo establecido de relaciones entre las diferentes partes de la organización”.

Esta estructura no puede ser vista físicamente, como es el caso de estructuras mecánicas o similares, si no que deben ser inferidas del comportamiento y la forma en que operan las organizaciones.

La forma en que una organización opera se rige por sus procedimientos. Ellos constituyen las normas que rigen las instalaciones entre las diferentes partes de la organización.

4.6. Estructura Organizativa de PESCALBA.

La Estructura Organizativa de la empresa se orienta hacia una visión general de todas las áreas que conforman la empresa, sus objetivos primordiales, relaciones entre ellas, líneas de mando y canales de comunicación. En tal sentido, presenta una estructura conformada, entre otras por las siguientes unidades: Una (01) Presidencia, Una (01) Vicepresidencia, una (01) Consultoría Jurídica y Trece (13) Gerencias: General, Planificación y Presupuesto, Atención al Ciudadano, Relaciones Institucionales, Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Logística, Tecnología de la Información, De Atún, De Jurel, De Astilleros, Técnica y Desarrollo, Procesamiento y Acopio, Distribución e Intercambio.

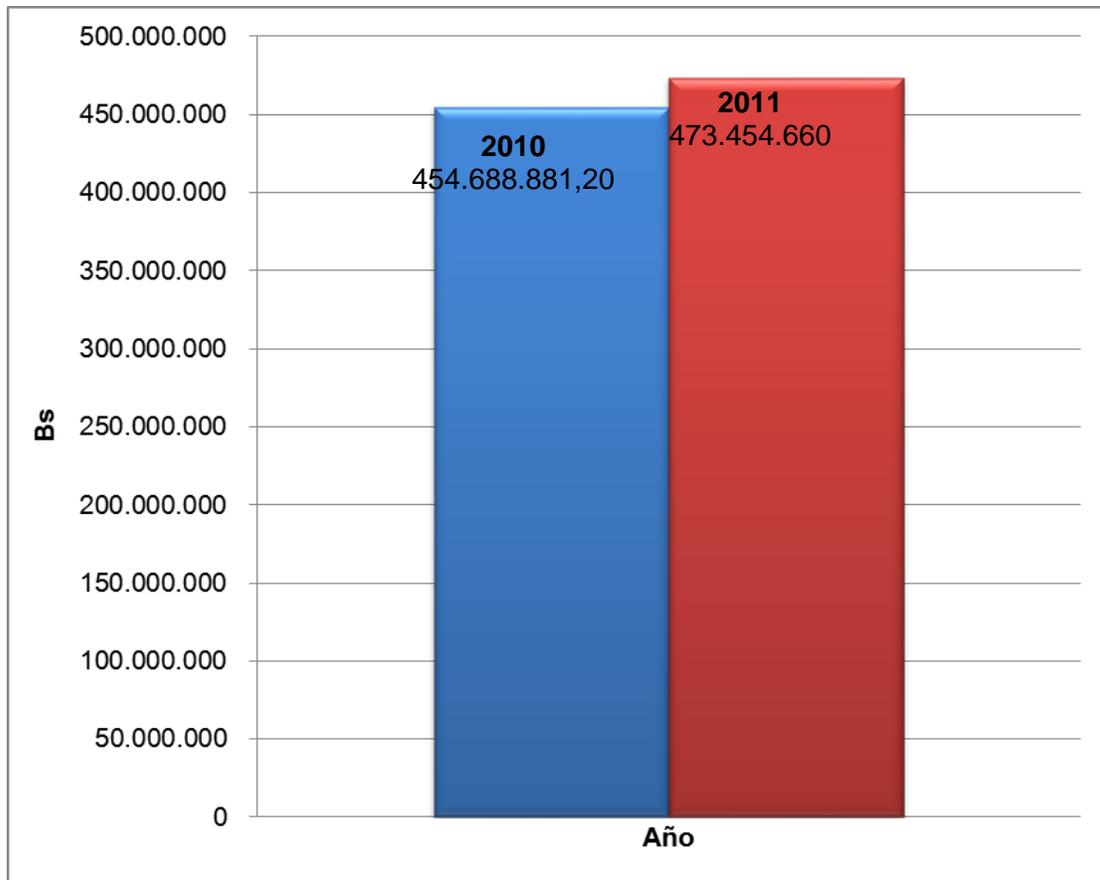


Año 2010		
	Gastos de Inversiones	Gastos de Funcionamiento
Monto (en Bs)	368.128.409,31	86.560.471,89
Total (en Bs)	454.688.881,20	

Tabla 1. Datos de los costos durante el año 2010.

Año 2011					
	Gasto de Personal	Materiales y Suministros	Otros Servicios	Activos Reales	Otros Gastos
Monto (en Bs)	123.497.719	177.363.411	117.176.319	49.569.215	5.847.996
Total (en Bs)	473.454.660				

Tabla 2. Datos de los costos durante el año 2011.



Leyenda: Relación de los Costos (en Bs) durante el período 2010-2011.

La gráfica nos muestra que para el año 2011 hubo un aumento del 4,13% (Bs. 18.765.778,80) en comparación al año 2010. Esta variación se debió que para el año 2010 la inflación fue de 27,2% y para el año 2011 fue igual a 27,6%; lo cual produjo que los costos se incrementaron para el año 2011.

		Producción de Atún (Tn)	
Embarcaciones		6 (2 Cañeros, 4 Palangreros)	
Año		2010	2011
Mes	Enero	0	0
	Febrero	118,76	58,63
	Marzo	115,65	13,61
	Abril	56,90	116,30
	Mayo	116,28	34,25
	Junio	30,27	34,67
	Julio	40,36	58,61
	Agosto	5,66	69,56
	Septiembre	66,36	39,36
	Octubre	44,57	0
	Noviembre	143,97	0
	Diciembre	100,77	0
Total (Tn)		839,55	424,99

(continuación) Tabla 2. Producción, captura de atún en Tn, durante el 2010 y 2011.



Leyenda: Relación de la Producción de Atún (en Tn) durante el período 2010-2011.

Se puede observar mediante el gráfico que para el año 2010 y 2011 hubo una disminución del 50,62% para el año 2011 en comparación del año 2010, debido a faltas de optimización de artes de pesca para la flota pesquera y los tiempos muy extensos entre una campaña y otra, además de fallas administrativas para el desembolso oportuno de los recursos para el avituallamiento de las embarcaciones.

CONCLUSIONES

Después de haber realizado los análisis e investigaciones pertinentes, podemos concluir que en la empresa Pescalba, S.A.:

1. Se realizan estimaciones aproximadas que permitan tener una idea de la producción esperada en un período determinado, las cuales serán utilizado en la toma de decisiones de las actividades laborales de la empresa Pescalba, S.A.
2. La productividad de la empresa Pescalba, en términos de captura de atún, se refleja en una clara disminución del 50,62% del año 2011 en comparación del año 2010 (ver anexo).
3. El costo de producción en el proceso de producción durante el 2010 fue distribuido mayoritariamente en gastos de personal.
4. A través de la planificación se refleja el monto que se va a invertir en la obtención de la materia prima que se transformación en un producto final que serán sacados a la venta y ofrecidos por la empresa Pescalba.
5. El control de la empresa Pescalba, S.A. es ineficiente, no cuentan con los mecanismos necesarios que permitan evitar las posibles desviaciones o errores administrativos durante el proceso de producción.

RECOMENDACIONES

1. Ejecutar la planificación de la producción lo más acercada a la realidad, para que los resultados reales se aproximen a los proyectados.
2. Aumentar la operatividad de las embarcaciones con artes de pesca para optimizar los resultados en las capturas de atún, y éstas sean superiores a los años estudiados (2010 y 2011).
3. Elevar los ingresos y disminuir los egresos con buenas prácticas administrativas.
4. Cumplir con la planificación en los lapsos establecidos para evitar fluctuaciones en los precios del mercado proveedor en insumos necesarios para el buen desempeño de la empresa.
5. Mantener un control riguroso en las partidas presupuestarias.

BIBLIOGRAFIA

Textos:

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

CHIAVENATO, I. (2009). **Administración de los Nuevos Tiempos**. Editorial McGraw Hill. Internacional S.A. Bogotá – Colombia.

CHIAVENATO, I. (2009). `` **Introducción a la Teoría General de la Administración**``. Quinta Edición Editorial McGraw Hill. México.

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

STONER, J. y FREENER, E. (1996). **Administración**. Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana. México.

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

MUNCH, G. y GARCIA, M. **Fundamentos de Administración**. Tercera Edición. Editorial Trillas. México.

AGUSTIN, R. **Administración de Empresas**. Primera Parte. Editorial Limusa. Venezuela.

Documentos Legales:

CONSTITUCION DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. Gaceta Oficial N° 36.860. 30 de Diciembre de 1.999. Distribuidora Escolar, S.A. Caracas Venezuela.

LEY ORGANICA DE PLANIFICACION. Gaceta Oficial N° 5.554 de fecha 13 de Noviembre de 2001. Decreto N° 1.528.

Tesis y Trabajos de Investigación:

Franco, A. Esteves, M. y Sosa, Edgar. **Planificación de Costo Aplicados en la Producción de Harina de Maíz en la Empresa Alimentos Polar Comercial C.A., Planta Cumaná, Periodo Mayo- Agosto 2010. Trabajo Especial de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente.**

Garate, M., Hernández, J. y Sifontes, H. **Análisis de la Planificación de los Costos Operativos en la Producción de Alimentos Polar Comercial C.A., Planta Enlatados Mariquitar, Estado Sucre. Trabajo Especial de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente.**

ANEXOS



Fuente: Gerencia de Comercialización e Intercambio de Pescalba.



Fuente: Pescalba.

LINEAS DE TRABAJO DE PESCALBA

SEGÚN APROBACION INICIAL



GERENCIA DE ATUN



GERENCIA DE JUREL



GERENCIA ASTILLEROS

ASIGNACIONES POSTERIORES



REPARACIONES NAVALES,
FRIGORÍCAS E INDUSTRIALES



UNIDADES DE CULTIVOS



CENTROS DE PROCESAMIENTO
Y COMERCIALIZACION

Fuente: Pescalba.

DESCRIPCIÓN VISUALIZADA DE PESCALBA.

SEDE PRINCIPAL

- ✓ Edificio administrativo (5 plantas), construido en 1975.
- ✓ En esta radican todas las gerencias con excepción de Jurel que actualmente radica en la sede de "Manuela Sáenz".



Fuente: Pescalba.

MUELLE

Presta servicios de desembarque a las embarcaciones de la Empresa Mixta Socialista Pesquera Industrial del Alba, S. A, así como a las embarcaciones de terceros.



Características y Dimensiones:

- ✓ Posee unas dimensiones de 97 m de largo por 8 m de ancho. Construido en 1980.
- ✓ Posee un espesor de 0,08 m
- ✓ Área de concreto de 1.319,20 m³
- ✓ Pilotes de Concreto 100 pilotes de 22 m de largo

Fuente: Pescalba.

HOJAS DE METADATOS

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

Título	Análisis de la Planificación de la Producción y el Costo relacionada con la empresa Pescalba, S.A., Cumana- Edo-Sucre, durante el periodo 2010- 2011.
---------------	---

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Boada G. Alicia Y.	CVLAC	V- 13222044
	e-mail	Alicia-0295@hotmail.com
	e-mail	
Maza R. Mary del C.	CVLAC	V- 13941774
	e-mail	Kissmaza_16@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

<p>Planificación</p> <p>Control</p> <p>Costo</p>

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría

RESUMEN

En esta investigación tiene como objetivo “Análisis de la planificación de la producción y de los costos relacionada con la Empresa Pescalba S.A; Cumaná, estado Sucre, durante el periodo 2010-2011”. Para la realización de esta investigación se utilizó una investigación descriptiva del tipo documental y de campo, se implementó el método de observación y la entrevista, la cual se realizó tanto al personal administrativo y obrero de dicha empresa. Mediante la información obtenida se pudo reflejar de cuáles son los planes y de qué manera se van a implementar estos planes; a través de la planificación de los costos se podrá saber con exactitud la cantidad de materia prima requerida para el proceso productivo o lo que la empresa necesita para dicho proceso. Al tener conocimiento de la planificación de los costos aplicados a la producción de la empresa es un mecanismo primordial para una adecuada función empresarial y así se puedan cumplir los objetivos propuestos, logrando a su vez el ofrecimiento del producto final de buena calidad y satisfacción del consumidor donde estos puedan adquirirlo en lugares o comercios establecidos por la empresa a precios accesibles, tanto a nivel nacional como internacional.

Palabras claves: Planificación, Costos, Producción.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Arenas Rafael	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	V- 4.687.258
	e-mail	raare@hotmail.com
	e-mail	
	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2012	08	14
------	----	----

Lenguaje: SPA _____

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



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNVELO
Secretario



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

JABC/YGC/manuja

Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

Hoja de Metadatos para Tesis

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



Maza R. Mary del C.



Boada G. Alicia Y.



Prof.: Arenas Rafael

Asesor