



Universidad de Oriente
Núcleo de Sucre
Escuela de Administración
Departamento de Contaduría

**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE
LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES
BAJO UNA ECONOMÍA HIPERINFLACIONARIA,
VENEZUELA 2018.**

Autores:

Br. Barreto S. Misael A.

Br. Córdova A. Génesis G.

Br. Febres L. Paola M.

**Trabajo de Grado Modalidad Curso Especial de Grado Presentado como
requisito parcial para optar al Título de LICENCIATURA EN
CONTADURÍA PÚBLICA.**

Cumaná, Abril de 2018



Universidad de Oriente
Núcleo de Sucre
Escuela de Administración
Departamento de Contaduría

**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE
LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES
BAJO UNA ECONOMÍA HIPERINFLACIONARIA,
VENEZUELA 2018.**

AUTORES

Br. Barreto S. Misael A. C.I.: 24.739.311
Br. Córdova A. Génesis G. C.I.: 24.876.340
Br. Febres L. Paola M. C.I.: 24.215.847

ACTA DE APROBACIÓN DE JURADO

Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los veintiséis (26) días del mes de abril de 2018.

PROF. VICENTE NARVÁEZ

C.I: 5.692.226

JURADO ASESOR

ÍNDICE GENERAL

	PÁG.
DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
AGRADECIMIENTOS	vi
AGRADECIMIENTOS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	viii
LISTAS DE CUADROS	ix
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA	4
<i>1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.</i>	<i>4</i>
<i>1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.</i>	<i>12</i>
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	12
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
<i>1.3 JUSTIFICACIÓN.</i>	<i>13</i>
<i>1.4 DEFINICIÓN DE TERMINOS BÁSICOS.</i>	<i>15</i>
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	17
<i>2.1 INFLACIÓN DEFINICIONES.</i>	<i>17</i>
2.1.1 TIPOS DE INFLACIÓN.....	18

2.1.2	CAUSAS DE LA INFLACIÓN.....	19
2.1.2.1	Inflación Por Exceso De Demanda.	20
2.1.2.2	Inflación De Costos.....	20
2.1.2.3	Inflación Estructural.....	22
2.1.2.4	Inflación Monetaria.....	23
2.1.3	EFFECTOS O CONSECUENCIAS DE LA INFLACIÓN.	23
2.1.3.1	Pérdida de poder de compra.....	24
2.1.3.2	Agravamiento de la pobreza.....	24
2.1.3.3	Incapacidad para planificar a mediano o largo plazo.....	24
2.1.3.4	El colapso del Estado.	25
2.1.4	INFLACIÓN EN VENEZUELA.	25
2.2	<i>EMPRESAS INDUSTRIALES Y COSTOS DE PRODUCCION.</i>	27
2.2.1	EMPRESAS INDUSTRIALES Y EL PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	27
2.2.2	COSTOS Y CONTABILIDAD DE COSTOS.....	31
2.2.2.1	CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS.....	33
2.2.2.1.1	De acuerdo su relación con la producción.	33
2.2.2.1.2	De acuerdo su relación con el volumen.	33
2.2.2.1.3	De acuerdo a la capacidad para asociar los costos.....	34
2.2.2.1.4	De acuerdo al departamento donde se incurrieron.....	34
2.2.2.1.5	De acuerdo a las áreas funcionales.....	35
2.2.2.1.6	De acuerdo al periodo en que los costos se comparan con el ingreso.....	35
2.2.2.1.7	De acuerdo con la planta, el control y la toma de decisiones.....	35
2.2.3	COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	37
2.2.3.1	SISTEMAS DE ACUMULACIÓN DE COSTOS.	40
2.2.3.1.1	SISTEMA PERIÓDICO DE ACUMULACIÓN DE COSTOS.	41
2.2.3.1.2	SISTEMA PERPETUO DE ACUMULACIÓN DE COSTOS..	41

2.2.3.1.2.1 Sistema de acumulación de costos por órdenes de trabajo.....	42
2.2.3.1.2.2 Sistema de acumulación de costos por procesos.....	45
2.2.3.1.3 SISTEMAS ALTERNATIVOS DE ACUMULACION DE COSTOS.....	46
2.2.3.1.3.1 Costo directo.....	46
2.2.3.1.3.2 Costo por absorción.....	47
2.2.3.1.3.3 Diferencias entre el método de costo directo y costo por adsorción... ..	47
2.2.4 ASPECTOS CONTABLES DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	48
2.2.4.1 CONTABILIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL COSTO.....	48
2.2.4.1.1 MATERIALES DIRECTOS.....	48
2.2.4.1.1.1 Compra de materiales.....	48
2.2.4.1.1.2 Salida de materiales.....	50
2.2.4.1.2 MANO DE OBRA DIRECTA.....	51
2.2.4.1.2.1 Control de tiempo.....	51
2.2.4.1.2.2 Cálculo de la nómina total.....	52
2.2.4.1.2.3 Asignación de los costos de la nómina.....	52
2.2.4.1.3 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.....	53
2.2.4.1.3.1 Tasa de Costos Indirectos estimados.....	53
2.2.4.2 INFORME DEL COSTO DE PRODUCCIÓN.....	59
2.3 LA PLANIFICACIÓN.....	60
2.3.1 LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.....	62
2.3.1.1 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA... ..	63
2.3.1.2 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA... ..	65
2.3.2 ESTRATEGIA Y GERENCIA ESTRATEGICA.....	66
2.3.2.1 ESTRATEGIAS.....	66
2.3.2.2 GERENCIA ESTRATEGICA.....	67
2.3.2.2.1 IMPORTANCIA DE GERENCIA ESTRATÉGICA.....	68

2.3.2.2.2	BENEFICIOS DE LA GERENCIA ESTRATEGIA.	69
2.3.2.2.3	MODELOS DE GERENCIA ESTRATÉGICA.	71
2.3.2.2.3.1	MODELO DE RUSSEL ACKOFF.....	71
2.3.2.2.3.2	MODELO DE H. IGOR ANSOFF.	74
2.3.2.2.3.3	MODELO DE MICHAEL E. PORTER.	75
2.3.2.2.3.4	MODELO DE FRED R. DAVID.....	78
2.3.3	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.	83
2.3.3.1	MISIÓN.	84
2.3.3.2	VISIÓN.	85
2.3.3.3	VALORES.	85
2.3.3.4	METAS Y OBJETIVOS.....	86
2.3.3.5	POLÍTICAS.	87
2.3.3.6	ESTRATEGIAS.....	87
2.3.4	ANALISIS FODA.....	88
2.3.4.1	ANALISIS EXTERNO.....	89
2.3.4.2	ANALISIS INTERNO.....	92
2.3.4.3	MATRIZ FODA.	100
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....		104
3.1	<i>NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....</i>	<i>104</i>
3.2	<i>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</i>	<i>105</i>
3.3	<i>FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....</i>	<i>105</i>
CAPITULO IV. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS INDSUTRIALES BAJO UNA ECONOMIA HIPERINFLACIONARIA, CASO VENEZUELA 2018.....		107
4.1	<i>MISIÓN.....</i>	<i>107</i>
4.2	<i>VISIÓN.....</i>	<i>107</i>
4.3	<i>VALORES.....</i>	<i>108</i>

<i>4.4 ANÁLISIS FODA</i>	109
4.4.1 FUERZAS EXTERNAS QUE AFECTAN LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.....	109
4.4.1.1 DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES EXTERNAS.	112
4.4.1.1.1 OPORTUNIDADES DE ALTO IMPACTO.	112
4.4.1.1.2 AMENAZAS DE ALTO IMPACTO.	117
4.4.2 FUERZAS INTERNAS QUE AFECTAN LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.....	123
4.4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS.	125
4.4.2.1.1 FORTALEZA DE ALTO IMPACTO.	125
4.4.2.1.2 DEBILIDADES DE ALTO IMPACTO.	130
<i>4.5 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</i>	135
4.5.1 ESTRATEGIAS (FO)/ ESTRATEGIAS OFENSIVAS.....	135
4.5.2 ESTRATEGIAS (FA)/ ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.....	139
4.5.3 ESTRATEGIAS (DO)/ ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS.	143
4.5.4 ESTRATEGIAS (DA)/ ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA.	147
CONCLUSIONES	153
BIBLIOGRAFÍA	156
HOJAS DE METADATOS	162

DEDICATORIA

Hoy dedico este logro, a los dos pilares fundamentales de mi vida, a mis padres, **Pedro Barreto** y **Carmen de Barreto**; por brindarme su amor, apoyo incondicional, dedicación absoluta y confianza en cada momento. Por ser un ejemplo de vida y enseñarme que, con constancias, esfuerzo y sacrificio, y de la mano de Dios todo se puede; todo es gracias a Él. *¡Los Amo!*

A mis Hermanos, **Carmen Barreto**, **Emilys Barreto** y **Carlos Barreto**. Especialmente a ti Carlos, te fuiste en el momento menos indicado, pero así lo designó Dios. Eres y serás siempre mi hermano, amigo y cómplice. Por ti también va este logro.

A esas personas que más que amigos se convirtieron en hermanos de vida, **Lorenys Martínez**, **Karianna Malavé**, **Laura Salazar**, **Adriana Lemus**, **Aurimar Rojas**, **Paola Febres**, **Génesis Córdova**, **Yeniré Millán**, **Sara Vásquez**, y otros... Fueron un apoyo en momentos tan difíciles en mi vida. Gracias por tanto momento de felicidad.

Misael Antonio Barreto Segura

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante y especial en mi vida, por cada uno de esos triunfos que me han llevado al logro de este objetivo, por darme la oportunidad de vivir y estar conmigo en cada paso que doy.

A Mis Padres.

América y Manuel, por ser los pilares fundamentales que me han guiado en todo este arduo camino recorrido para convertirme en una profesional, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional, y por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor a lo largo de mi vida.

A Mis Hermanos.

Anthony y Anny Patricia, por estar siempre presentes acompañándome en todo este camino, por su apoyo y ayuda que me brindaron para lograr esta meta.

A mi primo Ezequiel.

Que el cumplimiento de mi meta le sirva como estímulo, para el logro de sus objetivos.

A Mis Amigos.

Eleannys, Norelvis, Yeniré y demás amigos, que a través de todo este camino nos apoyamos mutuamente, y a pesar de las dificultades y tropiezos vividos, nuestra amistad se mantiene en el tiempo. A mis compañeros, Misael y Paola porque sin el equipo que formamos, no hubiéramos logrado esta meta.

A todos aquellos familiares y amigos que no mencione al momento de escribir esto, siempre están presentes en mí.

Génesis Geraldine Córdova Astudillo.

DEDICATORIA

A mi madre Marisol.

Por haberme apoyado en cada etapa de mi vida, por tu amor incondicional, consejos, motivación y valores, por haber reído y llorado conmigo en distintos momentos, eres mi fiel compañera, mi mejor amiga, mi tesoro más valioso, mi orgullo, *te amo mamita.*

A mi padre Arquímedes.

Por haber creído en mí desde un principio, por consentirme y darme lo mejor de todo, pese a la distancia física que nos separa siempre has estado presente de corazón en cada paso de esta etapa, *te amo papi.*

A mi abuelita Julia María.

Por haberme dado a la mejor madre del mundo, por tener fe en mí, por cuidarme y por tu cariño, eres la mejor abuela, *te amo.*

A mis morochas Arhanza y Sophia, y Valentina.

Por llenar de colores y ternura mi vida, gracias por regalarme esos momentos de risas y juegos, *tía Pao las ama con locura pollitas hermosas.*

Paola María Febres Lunar.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a **Papá Dios**, quien me ha dado el regalo de la vida, quien me acompaña y cuida cada paso que doy. Gracias por estar siempre conmigo, porque cada vez que creía que se cerraban las puertas, Tú abrías miles de ventanas. Eternamente agradecido, porque sé que tuviste mucho que ver con este triunfo.

Gracias Mi Dios.

Agradezco a mis padres, **Pedro Barreto** y **Carmen de Barreto**, por el amor y apoyo incondicional, por infundir valores y guiarme por el camino del bien. Por inculcarme que todo amerita un esfuerzo. Y por sobre todo, por cada **SI SE PUEDE**, cada vez que decía que no lo lograría. Gracias por ser la base de mi formación y ser el ejemplo, que me permiten ser quien soy hoy.

Gracias Papás.

A mis compañeras de trabajo de grado, **Paola Febres** y **Génesis Córdova**, a pesar de los obstáculos y diferencias que tuvimos, mantuvieron una actitud madura para superarlas. Gracias por soportarme tanto y compartir conmigo este hermoso camino.

Gracias Compañeras.

En la vida universitaria, Dios me dio la dicha de conocer, a personas maravillosas que llenaron mi mente de tantas vivencias inolvidables, que con sus locuras y ocurrencias se hicieron parte de mí y forjaron una nueva familia. A **Karianna Malavé**, **Laura Salazar**, **Paola Febres**, **Sara Vásquez**, **Adriana Lemus**, **Aurimar Rojas**, **Yenire Millán**, **Génesis Córdova**, **Jimena Cedeño**, **Aimee Sánchez**, y otros que por cuestión de extensión no podré nombrar; gracias por hacer este camino más fácil y memorable.

Gracias Amigas.

A ti, que me demostraste que no solo un vínculo sanguíneo hace a las familias; gracias por ese apoyo mega-incondicional, mi abuela de vida, **Magalis Carvajal**.

Gracias Abue.

Finalmente agradezco a la Universidad de Oriente y los profesores que hacen vida en ella, por brindarme la posibilidad de formarme como profesional en esta casa de estudio. No puedo dejar a un lado a nuestro tutor **Narváez Vicente**, el cual nos orientó e instruyó en este trabajo, gracias por brindarnos su apoyo.

Gracias UDO.

Misael Antonio Barreto Segura

AGRADECIMIENTOS

Principalmente le agradezco a Dios por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio, además de darme salud para finalizar y celebrar este triunfo obtenido.

A Mis Padres Manuel y América, por ser un ejemplo a seguir, además de ayudarme y apoyarme en toda mi carrera universitaria, siempre con sus consejos y los valores que inculcaron en mí, han hecho mi vida mucho más fácil.

A Mis Hermanos Anthony y Anny Patricia, por ser mis compañeros de vida, mi apoyo y mi fuerza para seguir adelante.

Y finalmente a mis profesores, aquellos que marcaron cada etapa de mi camino universitario, agradezco por los conocimientos que me compartieron e impulsar el desarrollo de mi formación profesional. Especialmente al profesor Vicente Narváez, por su gran apoyo y motivación para la culminación de este proyecto.

Gracias a todas esas personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

Génesis Geraldine Córdova Astudillo.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar le agradezco a *Dios todo poderoso* por acompañarme en cada paso de mi vida, por haberme permitido llegar hasta este punto, y haberme dado salud para cumplir mis objetivos, gracias por tu bondad y amor.

A mi mami *Marisol* y a mi papi *Arquímedes*, por confiar en mi talento, por tolerarme cosa que a veces no es fácil, por hacerme una mujer de bien, por haberme dado todo lo que estuvo a su alcance, para mí siempre fue suficiente, gracias por ser mi fuerza, mi pilar, a ustedes se los debo todo, **GRACIAS INFINITAS**.

A mis amigos y compañeros *Misael Barreto* y *Génesis Córdova*, por haberme acompañado en esta aventura desde un principio, sin ustedes esto no sería posible, gracias por su cariño, apoyo y consejos, sin duda no pude tener mejor equipo, chicos son geniales, los quiero.

A mi buena amiga *Joandra Suniaga*, más que una amiga es una hermana de otra madre, gracias por el apoyo y cariño que me has brindado por más de diez años, gracias por darme fortaleza en momentos de debilidad.

A mis amigos *Misael Barreto*, *Adriana Lemus*, *Génesis Córdova*, *Aimeé Sánchez* y demás, por haber hecho mi vida universitaria divertida, por haberme regalado momentos únicos e inigualables.

A mi vecina y buena amiga *Ninoska Caña* por su ayuda, consejos y apoyo, y por creer siempre en mí.

Y finalmente agradezco a nuestro tutor *Vicente Narváez* y demás profesores que participaron en mi formación profesional.

Paola María Febres Lunar.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N°1. Proceso productivo de las empresas de transformación.....	29
Gráfico N°2. Proceso productivo mediante las cuantas de inventario.....	30
Gráfico N°3. Elementos del costo de producción.....	39
Gráfico N°4. Modelo de gerencia estratégica según Russel Ackoff.....	72
Gráfico N°5. Modelo de gerencia estratégica según H. Igor Ansoff.....	74
Gráfico N°6. Modelo de gerencia estratégica según Michael Porter.....	76
Gráfico N°7. Modelo de gerencia estratégica según Fred David.....	79
Gráfico N°8. Análisis FODA.....	99
Gráfico N°9. Matriz Estratégica FODA.....	102

LISTAS DE CUADROS

Cuadro N°1. Análisis variables del medio ambiente externo.....	110
Cuadro N°2. Análisis variables del medio ambiente interno.....	123
Cuadro N°3. Matriz estratégica FODA.	134



Universidad De Oriente
Núcleo De Sucre
Escuela De Administración
Departamento de Contaduría

**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE
LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES
BAJO UNA ECONOMÍA HIPERINFLACIONARIA,
VENEZUELA 2018.**

Asesor:
MGc. Narváez, Vicente

Autores:
Br. Barreto S. Misael A.
Br. Córdova A. Génesis G.
Br. Febres L. Paola M.

RESUMEN

El alto nivel inflacionario Venezolano, ha afectado e inundado de adversidades a los diversos sectores que conforman nuestra sociedad; debido a la pérdida prominentemente del valor del dinero y la generalizada escasez en el mercado nacional. No escapando de esta realidad, el sector industrial de nuestro país; ya que, para el mantenimiento y desarrollo de sus actividades, requieren de una inversión que se actualiza progresivamente con el aumento de este fenómeno, aunado a esto, la insuficiencia de materiales y suministros, las restricciones en el acceso a las divisas y los controles de precios, hace que concebir un bien sea cada vez más difícil. Esta situación demanda que las empresas industriales se valgan de sus mayores armas para su supervivencia, por tal motivo deben replantearse e implementar la planificación estratégica como una de las mejores opciones para avanzar, evitar riesgo y alcanzar los objetivos; ya que, en este momento, cualquier acción o error podría traducirse en gastos o pérdidas, que posteriormente pasará factura. Es por tal motivo y con aras de dar respuestas a estas empresas nos planteamos como objetivo, formular estrategias para la optimización de los costos de producción de las empresas industriales bajo una economía hiperinflacionaria en Venezuela durante el año 2018. Para ello se utilizó una metodología de nivel descriptiva con diseño documental, la cual permitió caracterizar y precisar el impacto de la inflación en los costos de producción de estas entidades, mediante la recolección de datos secundarios, lo cual nos facilitó el proceso de análisis e interpretación para el desarrollo de estrategias; llegando a la conclusión que aún en momentos de crisis existen nuevas oportunidades, solo hay que mirar más allá y evaluar las posibilidades que el entorno brinda, así determinar cómo el potencial actual permitirá apropiarse de dicha oportunidad; de esta manera, idear y planificar estrategias que le permitan sobrellevar este mar tan turbulento.

Palabras Claves: Hiperinflación, costos de producción, empresas industriales, planificación estratégica, formulación de estrategias.

INTRODUCCIÓN

Actualmente el sector industrial está atravesando diversas dificultades, consecuencia de la alta tasa inflacionaria que azota al país, esta se ha convertido en un problema muy grave, debido a las distorsiones que causa en el funcionamiento del sistema económico. La imprevisibilidad que caracteriza a este fenómeno perjudica directamente a las empresas industriales, evitando el funcionamiento y desarrollo efectivo de las mismas; repercutiendo de forma directa en su competitividad, desempeño y rentabilidad.

El aumento acelerado de los precios, tiene un alto impacto en las empresas, distorsionando la productividad de las mismas; ya que estas incurren en gastos de sueldos y salarios, materiales y suministros, servicios básicos, mantenimiento de la planta y otros; siendo estas erogaciones normales y continuas del día a día de una organización. Cabe destacar que, las fluctuaciones del entorno, actualizan de forma recurrente los precios, ocasionando que la gerencia tenga que desembolsar con más frecuencia mayor cantidad de dinero para mantener su operatividad y estabilidad en el mercado.

Este hecho, ha distorsionado la estructura de costos de las empresas, ya que la inestabilidad del mercado, ha generado constantes fluctuaciones en los precios, por lo que los costos incurridos hoy, serán obsoletos mañana, lo que imposibilita el proceso de reposición, debido que el informe de costos constituye la base para la asignación de los precios de los productos; y en una contabilidad basada en los principios de aceptación general, el registros de las operaciones se hacen de acuerdo al poder adquisitivo del momento, aun cuando su valor en el presente es superior, lo cual requiere que las empresas analicen el impacto del fenómeno inflacionario en los costos, volúmenes de producción y las utilidades, para contrarrestar sus efectos.

Los cambios tan volátiles que se evidencian en el entorno, hacen que las empresas se cuestionen, analicen y evalúen sí realmente están preparadas o no para enfrentar de forma exitosa este escenario. Mediante un sondeo efectivo de la

organización, esta debe identificar las fuerzas externas latentes en dicho entorno, determinando la presencia de oportunidades que le permitan mitigar los efectos de la amenaza existente. De igual forma se requiere, un análisis interno efectivo de la organización, buscando el apoyo de las fortalezas con las que cuenta, para reforzar las debilidades detectadas, aprovechando a su vez las oportunidades suministradas por el entorno.

Las empresas siempre intentan mantenerse a la vanguardia, aun en entornos tan cambiantes y difíciles como el actual, sin embargo las mismas buscan innovar en acciones que les brinden estabilidad en el mercado; esto es posible mediante el uso efectivo de herramientas, que permiten obtener un mayor conocimiento del ámbito donde se desenvuelven las mismas, facilitando a su vez el desarrollo de planes estratégicos donde se definan diversas alternativas, que guían el curso a seguir. La herramienta de mayor aplicación para la formulación de estrategias, es la conocida matriz FODA, la cual permite cruzar cada una de las variables identificadas en los análisis realizados previamente dentro de la misma; como su nombre lo dice, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; siendo estas, piezas importantes para el desarrollo eficiente de estrategias, las que son parte imprescindibles de toda empresa.

Las estrategias forjan una base importante para toda organización al momento de enfrentar este fenómeno inflacionario, buscando el aprovechamiento máximo de las variables del entorno, adaptándola a las necesidades de las mismas, buscando a su vez el mayor beneficio que estas puedan proporcionarles a cualquier organización. Cabe resaltar que, hay que evaluar cuidadosamente las estrategias antes de elegir las para su implementación, tomando en cuenta los riesgos que estas involucran de forma particular y el momento adecuado para su introducción en el mercado, ya que esta simple decisión marcará directamente la dirección que tomará la empresa, repercutiendo en el fracaso o éxito de la misma. Por lo que la presente investigación tiene como objetivo la formulación de estrategias para la optimización de los costos de producción de las empresas industriales bajo una

economía hiperinflacionaria, Venezuela 2018. La misma está estructurada en cuatro capítulos concretados de la siguiente manera:

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA. Contenido dentro de él, planteamiento y formulación del problema, los objetivos de la investigación, general y específicos, justificación y la definición de términos básicos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO. Aquí se incluyen todas las nociones relacionadas con el tema de estudio como lo son la inflación, planificación estratégica, matriz FODA, estrategias y costos de producción.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO. Constituido por la metodología utilizada para la realización de la investigación, la cual comprende el nivel y diseño de la misma, así como las fuentes de investigación utilizadas para su desarrollo.

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS. Desarrollado en cuatro partes, primeramente la realización de un análisis FODA, constituido por la evaluación interna y externa de la organización, buscando identificar variables que afecten de forma positiva o negativa el desarrollo de la misma; seguido por la elaboración de una matriz FODA, donde se consideran las variables antes identificadas para la recomendación de algunas estrategias, que posteriormente fueron descritas como tercera parte; todo esto con el propósito de optimizar los costos de producción de las empresas industriales bajo una economía hiperinflacionario; por último se exponen conclusiones que se derivan de dicho análisis.

CAPITULO I. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

La inflación actualmente se ha evidenciado en muchos países como un fenómeno distorsionador, el cual genera un aumento sustancial, persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo, destruyendo situaciones económicas, financieras, políticas y sociales, debido a la devaluación que presenta la moneda. Dicho suceso ha afectado e inundado de adversidades a los diversos sectores que conforman nuestra sociedad. Así mismo, el Banco Central de Venezuela (BCV) (2014) define a la inflación como un, “*Fenómeno caracterizado por el aumento continuo y generalizado de los precios de bienes y servicios que se comercializan en la economía*”.

Cabe destacar que la inflación moderada, no es inocua, con ella van generalmente asociados súbitas aceleraciones y desaceleraciones de los precios y cambios bruscos en los importes relativos. Sin embargo, las economías tienden adaptarse lentamente a estas alteraciones en los precios. Por lo general la misma se mide considerando el porcentaje (%) de aumento del precio de una determinada lista de productos, que suelen ser representativos dentro de un periodo determinado de tiempo (trimestres o años). El problema radica cuando éste fenómeno va evolucionando a través de sus diversos niveles, hasta alcanzar su máxima expresión, la hiperinflación.

Debemos recordar que, al hablar de inflación se suele usar cierta terminología para clasificar sus diversas magnitudes, dependiendo del ritmo de crecimiento de ésta. Cuando hablamos de un incremento lento de los precios (precios relativamente estables), tasas anuales de inflación de un dígito, donde el poder adquisitivo no se ve afectado, nos referimos al fenómeno en niveles moderados; comúnmente suele estimular la economía del país más que deteriorarla. En cambio, a niveles galopantes (rango de 20% a 100%) se evidencia un incremento a tasas de dos o tres dígitos en un año, donde un producto puede triplicar su precio a mediano plazo, provocando una pérdida considerable en el poder adquisitivo. Al

identificarse un alza por encima del 100% hasta llegar al 1000% anual, se entra a un nivel hiperinflacionario, este tipo de inflación anuncia que un país está viviendo una severa crisis económica; debido a que el dinero pierde prominentemente su valor, el poder adquisitivo disminuye rápidamente y la población busca gastar el dinero antes de que pierda totalmente su poder de compra, ya que el precio de los bienes y servicios resulta excesivo.

Una crisis económica es habitualmente el resultado de un manejo económico precario, que involucra una combinación de políticas fiscales y monetarias desastrosas, impresión de billetes, subsidios ruinosos, restricciones severas al movimiento de bienes y capitales o un impacto mayor. En varios países, los precios han crecido en los últimos años a tasas antes desconocidas, la experiencia muestra que este tipo de inestabilidad de precios perturba gravemente a la actividad económica.

A nivel mundial, Venezuela es el país con la inflación más alta, siendo el único con esta alteración anual de cuatro (4) dígitos. La Agencia de Noticias Mundial (EFE), expreso el 30/12/2017 que nuestro país cerraría el año 2017 con una inflación acumulada superior al 2.735%, considerando los cálculos publicados por la Firma de Consultoría Financiera Ecoanalítica, que registró en ese momento una inflación mensual del 81%.

Así mismo, la Firma Financiera Ecoanalítica, expreso en sus publicaciones semanales lo siguiente, *“Pasamos de una inflación mensual de 26,4% en diciembre de 2016 a promediar 34,0% durante 2017, alcanzando 58,7% en noviembre. La inflación total del año fue 2.874,3%, 2.349,2 puntos porcentuales (PP.) más que la acumulado en 2016”*. Ratificando la predicción hecha anteriormente. Por detrás de Venezuela se sitúan Sudán del Sur con una inflación del 111% y República Democrática del Congo con una inflación del 50%.

El destacado nivel inflacionario venezolano, ha afectado su economía durante un largo período, esto ha traído como consecuencia la pérdida del valor adquisitivo de la moneda en curso y el incremento del precio de los bienes y servicios. La

insuficiencia de ingresos petroleros ha hecho que el esquema importador sea insostenible y que mermara a niveles críticos, generando un país con un sector productivo deprimido, una economía en recesión y en mal funcionamiento, siendo incapaz de sostener más tiempo el peso que se ha de cargar, la escasez es absolutamente generalizada y ante la insuficiencia de recursos las deudas asumidas para el mañana se han convertido en las obligaciones a pagar hoy.

Aunque sus efectos y magnitudes se reduzcan, será un aspecto distorsionante en lo económico, político, social, así como en la información que suministran los estados financieros elaborados por las empresas con base histórica o nominal, situación negativa para las mismas ya que dicha información constituye el fundamento de la toma de decisiones.

Debemos recordar que, la información financiera representan los datos cuantitativos expresados en términos monetarios, que describen la posición y desempeño de una entidad, con la finalidad de servir como fuente útil para los usuarios de la información en la toma de decisiones.

La información financiera juega un papel fundamental en todas las organizaciones, ya que sirve de guía para que una empresa pueda decidir qué medidas y acciones deben tomar en cuanto a los diversos problemas que pueden ocurrir, logrando cumplir con los objetivos que se ha trazado. Por medio de esta información y otros elementos de juicio, el usuario general podrá evaluar el futuro de la empresa y tomar decisiones de carácter económico sobre la misma.

En el contexto actual que vivimos, en el cual los valores monetarios están continuamente sujetos a fluctuaciones como consecuencia de factores políticos-sociales, resulta casi imposible pretender que la información financiera coincida con la situación real o económica de la empresa. Es necesario resaltar que, la moneda como elemento de medida de las cosas y de la contabilidad, está llamada a cumplir con dos funciones. Servir como punto de comparación de los valores de las cosas entre sí en un instante determinado, así como, comparar las posibles variaciones que pueda sufrir el valor de una cosa a través del tiempo.

Actualmente, este instrumento de medida, carece de estabilidad, ya que su poder adquisitivo cambia constantemente; por tanto, las cifras contenidas en los estados financieros no representan valores absolutos y la información que presentan no es la exacta de su situación ni de su productividad.

Las diferencias que existen entre las cifras que presentan los estados financieros basados en costos históricos y el valor real son originadas por lo menos y obedecen a factores como, la pérdida del poder adquisitivo de la moneda, oferta y demanda, plusvalía, entre otros. Debemos recordar que, el registro de las operaciones se hace en unidades monetarias con el poder adquisitivo que se tiene en el momento que se adquieren los bienes y servicios; es decir las transacciones se registran al costo de acuerdo con principios de contabilidad. Esto tiene como consecuencia, en una economía inflacionaria, que dichas operaciones con el transcurso del tiempo queden expresadas a costos de años anteriores, aun cuando su valor equivalente en unidades monetarias actuales sea superior, de tal manera que los estados financieros preparados con base en el costo no representan su valor actual.

El alto nivel inflacionario tiene efectos directos en las finanzas del sector empresarial de nuestro país, ya que las empresas venden mucho menos de lo habitual, debido al reducido poder adquisitivo del público, el cual compra menos, disminuyendo el nivel de producción de las mismas. La re-categorización de los sueldos de los empleados, por los ajustes hechos por el Ejecutivo, las restrictivas en la adquisición de divisas, la escasez de materia prima, y el deprimente aparato económico, traen consigo una sensación de incertidumbre en el mercado con lo cual dejan de desarrollarse muchos proyectos e inversiones a la espera de que se superen los malos tiempos.

Por su parte, no es un secreto que para las empresas industriales, el mantenimiento y desarrollo de sus actividades, supone una gran inversión, que se actualiza progresivamente con el aumento inflacionario que se vive en nuestro país. Debemos recordar, que para la producción, transformación y desarrollo de un bien

o servicio, implica la asignación y sacrificio de materiales, fuerza y otros componentes que directa o indirectamente permiten su obtención. En este sentido, nos referimos a la materia prima, mano de obra y carga fabril, que comúnmente se conocen como los elementos del costo de producción.

Es notorio, que la obtención y mantenimiento de estos elementos suponen una travesía muy compleja para el productor, debido a la escasez y alzas de los precios de la materia prima, la restricción en el acceso a las divisas, los aumentos constantes de los sueldos y salarios como medida de nivelación con los precios, los controles de los precios, generando que la diferencia entre el precio de venta y el costo del artículo, sea cada vez menor, originando merma en la utilidad, siendo esta discrepancia poca atractivo para la productividad de la entidad, llevando consigo el retiro de la inversión progresivo.

Para mantenerse a la altura de los costos de producción sujetos a un incremento constante, se hace necesario aumentar los ingresos. Es decir, se requiere mantener los costos actualizados a la situación del momento, lo cual nos permitirá realizar de manera satisfactoria el proceso de reposición. Sin embargo, la incertidumbre es latente, ya que un incremento de costo podría traer consigo la contracción de la demanda, y conducir a menores ingresos, lo cual supone un problema, traducido en pérdidas sino se toman las medidas necesarias para confrontarlo.

Así mismo, se le agrega a este hecho el impacto de la Ley Orgánica de Precios Justos gestionado por la Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socio Económicos (SUNDDE), con la cual se pretende controlar los costos y ganancias, así como la determinación de precios. Debemos considerar que, los incrementos de precios en las industrias responden directamente a los aumentos de costos de la materia prima, los insumos, materiales de empaque, mano de obra, transporte y otros, que han aumentado de manera importante en los últimos meses y que se ha debido enfrentar para abastecer el mercado venezolano. De igual forma, las restricciones al acceso a las divisas, ha sido un factor de impacto directo en el costo de las materias primas e insumos importados. Esta

medida implicaría vender a precios que están por debajo de los actuales costos de producción y traería como consecuencia la paralización de la industria, ya que ninguna empresa puede sostener su actividad productiva trabajando a pérdida.

Esta situación requiere que las empresas industriales se valgan de sus mayores armas para su supervivencia, lo cual requiere de la toma de decisiones. Para ello, es necesario identificar el problema y las incertidumbres, obtener información, hacer predicciones acerca del futuro, tomar decisiones mediante la elección de alternativas, implementar la decisión, evaluar el desempeño y aprender. Es decir que, conocer la presencia del fenómeno inflacionario en una organización haciendo uso de diversos indicadores, ayuda a los usuarios a medir y controlar los efectos en la situación económica y de esta manera gestionar las operaciones de la empresa.

En este momento, cualquier acción, uso o error podría traducirse en algún gasto o pérdida, que posteriormente pasara factura. Debemos replantearnos e implementar la planificación de estrategias como una de las mejores opciones para avanzar, evitar riesgo y alcanzar los objetivos que puedan mantenerse a largo plazo.

Según Mintzberg H. (citado por Villalba J.,1996) la planificación estratégica *“es un patrón de conducta observable, adoptado por las organizaciones en respuesta a imperativos de su entorno, sean éstos originados por las acciones de competidores, o por modificaciones del medio ambiente en el que se desenvuelve”*.

El medio donde nos desenvolvemos actualmente, nos orienta a la utilización de esta herramienta, obligándonos a indagar interna y externamente las posibilidades de nuestras empresas para su mantenimiento en el mercado. La misma brinda una visión general de la industria en cuanto a ejecución y control de costos, considerando las variables externas e internas que proporcionan información oportuna y precisa para la toma de decisiones.

Así mismo, Francés A. (2006) expresa que la estrategia restringida es el “*plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre*”. La formulación de nuevas estrategias en un ambiente inflacionario, nos permitirá establecer controles de supervisión para la conquista en todas las etapas de implementación de la misma y en consecuencia, la medición del grado de éxito en alcanzar los objetivos de la empresa.

Lo más importante de la planificación estrategia es conocer el mundo que nos rodea y el aplicar una o varias tácticas, que ayuden al aprovechamiento de los medios y recursos disponibles que tienen las empresas industriales al alcance y sean los adecuados para el logro de sus objetivos. Prever metas y luego definir las estrategias que abrazarás para lograr tus objetivos, es la verdadera esencia de la planificación estratégica.

Una manera de prepararse para desarrollar estrategias, es mediante el estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de nuestras empresas, de esta forma elaborar una matriz de análisis FODA, la cual nos brindará ventajas competitivas para hacer frente a este ambiente externo de incertidumbre, comprendiendo las características propias de nuestras industrias y los programas para confrontarlo. Es por tal motivo y con aras de dar respuestas a cómo las empresas industriales puedan optimizar los costos de producción bajo un ambiente hiperinflacionario, nos planteamos las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los beneficios que tienen la formulación de estrategias para la optimización de los costos de producción de las empresas industriales en una economía hiperinflacionaria en Venezuela durante el año 2018?

¿Cómo influye el fenómeno de la inflación en la optimización de los costos de producción de las empresas industriales?

¿Cuáles son los efectos de la inflación en los costos de producción de las empresas industriales?

¿Cómo influye la misión, visión y valores al momento de establecer estrategias para la optimización de los costos de producción en una economía hiperinflacionaria?

¿Cuáles son los factores del contexto externos que afectan los costos de producción de las empresas industriales en una economía hiperinflacionaria?

¿Cuáles son los factores internos que afectan los costos de producción de las empresas industriales en una economía hiperinflacionaria?

¿Qué beneficios brinda la matriz FODA en el desarrollo de estrategias para la optimización de los costos de producción en una economía hiperinflacionaria?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.2.1 OBJETIVO GENERAL.

Formular estrategias para la optimización de los costos de producción de las empresas industriales bajo una economía hiperinflacionaria en Venezuela durante el año 2018.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Determinar el impacto de la inflación en los costos de producción de las empresas industriales.
- Identificar la influencia de la inflación en los elementos del costos de producción, Materia prima, Mano de obra y Carga fabril.
- Definir la misión, visión y valores de las empresas industriales para así tener una idea clara de los objetivos de estas para el desarrollo de estrategias.
- Identificar los factores externos con el fin de obtener una idea clara de las oportunidades y amenazas que afectan los costos de producción de las empresas industriales.
- Determinar las fortalezas y debilidades del ambiente interno que influyen en los costos de producción de las empresas industriales.
- Desarrollar la matriz FODA para el establecimiento de estrategias de costos de producción de las empresas industriales.

1.3 JUSTIFICACIÓN.

En vista de la situación actual que vive el país, las empresas deben enfrentar un nuevo reto; día a día se presentan nuevos cambios en nuestro entorno, los cuales generan una gran necesidad de mirar el interior de nuestras empresas y determinar si realmente estamos preparados o no para afrontar de forma satisfactoria los mismos. Todos los países del mundo, en mayor o menor escala han experimentado un proceso inflacionario que trajo consigo, costos sociales y económicos elevados, lo suficiente como para demostrar la importancia de este tema.

En este sentido, es de interés conocer el impacto de la hiperinflación en el sector productor de la economía venezolana, ya que a falta de medidas y mecanismos para sobrellevarla, ha generado su prolongación en el tiempo. Por tal motivo, las empresas están obligadas a combatir con este hecho, para que no impida el curso normal de sus operaciones. Para ello, debe condicionar sus actividades para el éxito respecto a esta situación, siendo necesario la actuación racional y coherente en la elaboración de acciones para mejorar y confrontar la propia posición, pues toda organización posee debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene que evaluar constantemente para adecuar a ellas sus acciones.

De igual forma, identificar la importancia de la implementación de la planificación estratégica, como medida para definir los objetivos de las empresas industriales de manera clara, que permitan la ejecución y control eficiente en la determinación de los costos de producción en un ambiente de incertidumbre, puesto que proporciona ventajas competitivas al corto y mediano plazo, y una certeza razonable del crecimiento y supervivencia de los negocios. Siempre considerando dicha ventaja competitiva, puesto que los costos de producción constituyen una gran inversión para el sector industrial, por lo que se busca la construcción de una posición sólida y flexible, para que la empresa pueda lograr sus metas a pesar del comportamiento variable de las fuerzas externas. Atendiendo así, el llamado a la vanguardia, por el direccionamiento del mercado.

Así mismo, constituye un aporte para asumir modelos que respondan y satisfagan las necesidades de las empresas industriales en un contexto abatido, mediante acciones, políticas y herramientas óptimas que permitan considerar los efectos de la inflación en la producción, que respalden la toma de decisiones y mejore el rendimiento de la entidad, atenuando los factores adversos, para el sostenimiento y crecimiento de las mismas. Es por ello que se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en función al escenario actual, así hacer las cosas de forma distinta, donde se pueda detectar las necesidades propias y las de nuestro entorno, para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Desde el punto de vista institucional, la investigación es relevante, puesto que la formulación de estrategias para la optimización de los costos de producción, va orientado directamente a dar propuestas para mejorar dicho proceso, considerando factores económicos, normativos, legales, políticos y sociales. Aportando, información útil de reflexión sobre las medidas apropiadas y correctas a implementar, por las empresas de este sector.

Con respecto al área metodológica, se busca que sirva como referencia para estudios posteriores vinculados a dicha temática. En tal sentido, los resultados y aportes contenidos en este trabajo, podrá ser consultado por personas interesadas en los tópicos de formulación de estrategias, costos de producción e hiperinflación, que deseen complementar las reflexiones planteadas.

Finalmente, justifica esta investigación, la posibilidad que se tiene de abordar la realidad de los costos de producción de las empresas industriales en el contexto económico actual, con la práctica de los conocimientos adquiridos en la formación profesional, en materia contable, financiera, económica y administrativa, se puede realizar un diagnóstico oportuno para el mejor uso de los mismos, considerando las bondades y limitaciones de la situación actual.

1.4 DEFINICIÓN DE TERMINOS BÁSICOS.

Costos de Producción. Inversión o desembolso necesario que se incurre para transformar los materiales directos en productos terminados. Este se encuentra integrado por tres elementos; Material Directo, Mano de Obra Directa, Carga Fabril.

Crisis Económica. Es la fase más depresiva que experimenta una economía en recesión, esta se caracteriza por afectar de manera general el nivel de vida de las personas con caídas en el consumo y la producción, un alto índice de desempleo, recortes salariales, así como la disminución del poder adquisitivo.

Devaluación. Es la disminución en el valor de la moneda nacional respecto de alguna moneda extranjera. Este cambio en el valor puede tener diversas causas, por lo general asociadas a la escasez o ausencia de demanda de la moneda nacional y a mayores requerimientos de monedas internacionales.

Empresas Industriales. Son entidades que tiene como fin, la conversión de materiales en productos terminados; así disponer mercancía para la venta.

Estrategia. Es la fórmula para conseguir los objetivos, mediante la mejor utilización de los recursos, para óptimos resultados. Es decir, es la acción a implementar, luego de haber sido estudiado, planificado y sancionado por quien o quienes la requieren.

Hiperinflación. Cuando el aumento del nivel general de los precios supera el 100%, estamos en presencia de una hiperinflación, la cual va ligada a grandes distorsiones económicas, estallidos sociales, y el poder de compra se pierde rápidamente.

Inflación. Alza generalizada y sostenida del nivel general de los precios en el tiempo, lo cual produce devaluación de la moneda de curso legal del país, frente a las monedas extranjeras. Lo cual significa que se debe entregar un mayor número de moneda circulante para la obtención de las mismas.

Información Financiera. Conjunto de datos, que expresan en unidades monetarias la obtención, uso y manejo de los recursos financieros de la entidad que se produce de la contabilidad, para un momento determinado. Es decir, resumen de datos expresados en términos monetarios, donde se reflejan la posición y desempeño financiero de una entidad, para un periodo o fecha determinada.

Matriz FODA. Herramienta que permite confrontar información interna y externa a la organización, con la finalidad de, evaluar dichos datos, así generar cuatro tipos alternativas o estrategias. Estrategias FO u ofensivas, estrategias FA o defensivas, estrategias DO o adaptativas y estrategias Da o de supervivencia.

Planificación Estratégica. Es el proceso de desarrollar, implementar y evaluar la fórmula más idónea para alcanzar los objetivos, donde se observan las posibles alternativas y selecciona la más adecuada, pasando a ser la bases de las decisiones a tomar. En tal sentido, se considera ¿Dónde estoy? ¿A Dónde quiero ir? y ¿Cómo llevo allí?

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

En la actualidad, se vive en un mundo demasiado cambiante por lo que cada vez que se menciona la palabra "Inflación" surge en cada agente económico un aire de expectativa. Todos los países del mundo, han vivido un proceso inflacionario, unos en mayor escala que otros, por lo que es preciso ocuparnos de dicho fenómeno, no solo como un problema típico de cualquier sociedad, sino como el modo de vida en que se ha convertido para algunos países, trayendo como consecuencia un futuro impredecible.

2.1 INFLACIÓN DEFINICIONES.

Según Redondo A. (1992, p. 1521) expresa que la inflación es *“el deterioro del poder adquisitivo de un signo monetario empleado como patrón de medida en el intercambio de bienes o servicios, incrementando el valor monetario de los mismos con lo cual disminuye el poder de compra de esa moneda.”*

Por otra parte Finney y Miller (1978, p. 377) *“En un periodo de inflación, decimos que hay un aumento en el nivel de los precios. Los bienes y servicios cuestan más; por el contrario, la moneda vale menos porque tiene menor poder adquisitivo.”*

Al respecto indica Martínez H. (2006), que la inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo.

Así mismo Fernández J. (2002), define la Inflación como un fenómeno de alza pronunciada, continua, generalizada y desordenada de los precios de bienes y servicios que trae como consecuencia una pérdida sensible del poder adquisitivo de la unidad monetaria del país.

Agrupando las ideas antes expuestas se debe mencionar que en una economía de mercado, los precios de los bienes y de los servicios están sujetos a cambios al alza o a la baja. Dichas variaciones pueden traer como consecuencia

fundamentalmente, el aumento de la masa monetaria. Esta inflación monetaria se produce cuando la oferta de dinero crece a una tasa superior a su demanda, por lo que éste pierde valor. Si los precios de muchos de los artículos que compramos suben, perdemos poder adquisitivo, que no es más que la disponibilidad de recursos que tiene una persona para satisfacer sus necesidades materiales. Dicho de otra forma, Esto puede desencadenar una espiral alcista de los precios. Esta situación hace que planificar los ahorros y las inversiones sea más difícil para los particulares y las empresas. Ante una pérdida de valor rápida, el público puede perder la confianza en la moneda, ya que cuando esto sucede, con el dinero que tenemos (ingresos y ahorros) no podemos comprar tanto como antes.

2.1.1 TIPOS DE INFLACIÓN.

En función de la magnitud del alza de precios, la inflación muestra diferentes niveles de gravedad. Inflación moderada, Inflación galopante e Hiperinflación.

Inflación moderada. Caracterizada por precios relativamente estables, siendo el aumento de estos de forma lenta y predecible. Debido a esta situación existe en el público cierta confianza con respecto a la economía del país; ya que el valor del dinero se mantiene al cabo del tiempo, si existiera una variación sería muy poca.

Inflación galopante. En este escenario, el dinero pierde su valor de forma rápida, debido a que el alza de precios incrementa de forma acelerada; trayendo como consecuencia el aumento de los precios en tasas de más de un dígito, oscilando entre el 20, el 100 o el 200 por ciento al año. Si esta circunstancia prevalece surgirán grandes distorsiones económicas

Hiperinflación. Caracterizado por los aumentos de precios de más del 1000% anual. Esta situación irradia un periodo de profunda crisis económica, ya que el alza de los precios al cabo de un año se incrementa de forma exagerada, trayendo como consecuencia directa que el dinero pierda su valor a un ritmo alarmante.

Así mismo lo afirma Mankiw G. (1997, p. 215) considera que la hiperinflación es;

Una inflación superior a un 50% al mes, es decir, algo más de un 1% al día. Esta tasa de inflación, acumulada durante muchos meses, provoca elevadísimas subidas del nivel de precios. Una tasa de inflación de un 50% mensual significa que los precios se multiplican por más de 100 en un año y por más de 2 millones en tres años.

Cabe destacar que este fenómeno es una realidad que trae consigo graves crisis económicas, ya que la moneda pierde su valor real, generando una inestabilidad social y política muy peligrosa, debido al aumento acelerado y excesivo del valor de los bienes y servicios. Esto es lo que se vive actualmente en el contexto Venezolano, donde la población acapara bienes, compra viviendas y presta dinero a tipos de intereses nominales muy altos.

2.1.2 CAUSAS DE LA INFLACIÓN.

Ya hemos adelantado un poco sobre lo que es realmente la inflación, en este sentido, es preciso acotar cuales son y han sido sus principales causas, existen diferentes teorías acerca de lo que origina inicialmente un proceso inflacionario; la definición de estas no es una cuestión sencilla debido a que un aumento generalizado de los precios suele convertirse en un complejo mecanismo circular, por lo cual éste se determina por los factores que impulsan al incremento de los precios. La importancia de identificar la o las causas dominantes en un contexto inflacionario específico, radica en que es indispensable contar con un diagnóstico para diseñar y aplicar las políticas antiinflacionarias que resulten adecuadas.

Según Martínez H. (2006), esta dificultad para determinar las causas de la inflación, ha sido el motor que impulsó a diversos teóricos a ensayar diferentes explicaciones sobre los procesos inflacionarios. Refiere este autor que por una parte, están las teorías que consideran como explicación de la inflación un exceso de demanda agregada, o sea inflación de demanda. Por otra parte, se encuentran aquellos que apuntan a la oferta agregada como disparadora del proceso inflacionario, esto es lo que se denomina inflación de costos. Existe un grupo de teóricos que entienden a la inflación como el resultado de rigidez social, esto es lo que se denomina inflación estructural. Y por último la inflación monetaria. Así

mismo indican Blanchard y Enri (1999), que las causas de la inflación se las considera por separado pero hay interdependencia entre ellas, a continuación se explican cada una de ellas.

2.1.2.1 Inflación Por Exceso De Demanda.

Según los autores mencionados anteriormente, se produce cuando la demanda global de bienes y servicios supera a la oferta global de los mismos. Comienza suponiendo una economía de pleno empleo. Un incremento en la demanda agregada, por ejemplo disminución de una alícuota personal o redistribución hacia los sectores de menores recursos (por tener mayor propensión marginal a consumir), genera un exceso de demanda sobre la capacidad de producción de la economía que resulta en un incremento de los precios.

Es decir, cuando la capacidad productiva de un país, que incluye los recursos disponibles capital físico, recursos naturales, mano de obra, capacidad empresarial, están empleados o utilizados a su máxima expresión y la cantidad de productos generados por las empresas alcanzan o está cercano a un tope, puede ocurrir que esa oferta de bienes y servicios (oferta global de pleno empleo), no alcance a satisfacer la solicitud de demanda de los consumidores. En consecuencia, existirá un exceso de demanda que no podrá ser cubierto por una mayor producción de unidades o cantidades físicas de bienes y servicios, el sobrante de poder adquisitivo determinará un aumento del nivel general de precios que llevará a la igualdad entre los valores efectivamente producidos y gastados.

2.1.2.2 Inflación De Costos.

Según Idacochea A. (1992), la causa de la inflación es el aumento del precio de los bienes y servicios que se fija en lo sustancial al margen de los mecanismos del mercado. Es innegable que hay segmentos significativos de la economía en los que no funciona el mercado tal y como se plantea en los textos académicos. Esto se debe no solamente al crecimiento monopolístico u oligopólico de algunas empresas, fundamentalmente de las que producen bienes cuya demanda es

inelástica a los cambios de precios, aspecto contemplado por el sistema teórico neoclásico. Asimismo este hecho obedece al predominio y acción de elementos de poder concentrado en los sectores públicos y privados, que permiten tanto a empresas como a sindicatos administrar voluntariamente los precios y salarios, al margen de la ley de oferta y demanda. Es interesante observar que bajo este tipo de inflación no hay excesos de demanda; esta es igual o menor a la capacidad productiva de la economía y, mucho más difícil de controlar por los medios monetarios o fiscales tradicionales que la inflación de demanda y, al combatirla por dichos medios, se causan duros apremios sociales y económicos. La distribución de ingresos se da transitoriamente a favor del sector cuya decisión determinó el alza de precios, lo cual lleva a una espiral salarios precios.

En este caso, el proceso inflacionario se inicia en el mercado de un factor de la producción o de un insumo crítico, sin sustitutos próximos, que integran de un modo generalizado los costos de las empresas y en donde el poder monopólico de los oferentes imponen un precio que está por encima de la productividad que las empresas obtienen de su utilización, que es indicativa del crédito que obtienen por la participación en la producción de tal factor o insumo crítico. De esta manera, las empresas que los utilizan, que ven incrementados sus costos, intentan y logran recuperar su rentabilidad mermada, trasladando los aumentos de costos al precio del producto. Surge así un primer golpe inflacionario (empujón de costos) que luego se instala y sostiene en el tiempo cuando en una nueva ronda, los propietarios del insumo obtienen un nuevo incremento de su precio. En estas condiciones, se produce una espiral inflacionaria, que es independiente de las condiciones y del nivel del gasto global de la economía, esto es, que puede presentarse aun en condiciones en que la capacidad productiva existente no esté ocupada a pleno. Es evidente que un proceso inflacionario de este tipo, requiere la presencia de estructuras de mercado monopólicas u oligopólicas. Inicialmente, para posibilitar que los precios de los insumos críticos superen a los de su productividad, y luego para posibilitar que las empresas puedan trasladar los

mayores costos sin que por ello queden fuera del mercado. Ambas circunstancias no se producirían en mercados competitivos.

2.1.2.3 Inflación Estructural.

Para Idacochea A. (1992), la inflación resulta de características propias de las estructuras de la economía en desarrollo. Antes que la demanda global supere a la oferta real de la economía, se producen cuellos de botella en el sistema productivo o estrangulamiento en los abastecimiento de ciertos bienes. Es similar a la inflación de demanda, con la gran diferencia de que se origina por el exceso de demanda sobre la oferta restringida a un solo bien o producto específico. La distribución del ingreso se da a favor del sector o grupo que posee el bien escaso o creador del estrangulamiento. Los integrantes de dicho sector manipulan precios y cantidades, los que llegan hacer determinado únicamente por el lado de la oferta. Usualmente, dichos precios (llamados “precios administrados”) son resistentes a la baja y responsables de la permanencia de la inflación.

Para intentar una sintética descripción del contenido de esta teoría de la inflación, es indispensable comprender previamente la distinción entre precios absolutos, que vienen dado por el valor que presenta cualquier bien, servicio o factor en términos monetarios, y los precios relativos que representan el valor de un bien o servicio respecto a otros.

En otras palabras, los precios relativos mejoran siempre mediante la subida de precios absolutos de los bienes favorecidos (p.ej.: por un aumento de su demanda), sin que se produzcan bajas en los precios absolutos de los otros bienes con demanda declinante. Se supone que los cambios en los precios relativos responden a cambios en la estructura de la economía; de ahí que este tipo de inflación esté asociado al largo plazo, que es cuando se producen los cambios estructurales, los que para esta teoría consisten en la superación de rigideces, restricciones o estrangulamientos en la oferta o en la capacidad de producción de ciertos sectores que ocupan un lugar crítico en el proceso productivo. En este

sentido se diferencia de las causas anteriores, especialmente con la inflación de demanda, aunque con la inflación de costos tenga algunos aspectos en común.

2.1.2.4 Inflación Monetaria.

Refiere que la inflación monetaria toma expresión por medio de la teoría cuantitativa del dinero suponiendo producto fijo, paridad del poder de compra y libre movilidad de capitales. Refiere este autor que al analizar un modelo de déficit bajo tipo de cambio flotante, este déficit se puede cubrir tomando préstamos, reduciendo reservas o imprimiendo moneda. Lo que supone que ya no se pueda contar con las primeras dos opciones, como suele ocurrir cuando el déficit es persistente en el tiempo. Al financiar el déficit, el banco central provoca un incremento en la oferta nominal de dinero. Entonces (dados los precios y la tasa de interés), las familias intentan convertir en activos los saldos no deseados, generando una depreciación y concluye en un aumento del precio. A este procedimiento del aumento del precio por monetización del déficit se lo considera como un impuesto inflacionario ya que los poseedores de dinero pierden su poder adquisitivo. En cuanto al modelo de déficit bajo tipo de cambio fijo, el proceso sería similar con la diferencia de que en un principio el gobierno puede financiarse mediante reservas hasta que se agoten, donde entra en juego una devaluación o flotación del tipo de cambio obteniendo igual resultado que el punto anterior.

2.1.3 EFECTOS O CONSECUENCIAS DE LA INFLACIÓN.

La inflación es un problema que tiene efectos nefastos en la producción y el consumo de una economía, y sin duda uno de los mayores frenos al desarrollo. Dichas dificultades se derivan precisamente de su imprevisibilidad, ya que ni todos los productos, ni todos los factores subirán sus precios al mismo tiempo, ni en la misma proporción. Trayendo altos índices inflacionarios que tienen consecuencias graves dentro de la economía de un país y su sociedad, entre las que destacan:

2.1.3.1 Pérdida de poder de compra.

La capacidad adquisitiva de las personas depende de su ingreso real, es decir, de su ingreso dividido entre el nivel de precios. Si los precios suben el ingreso real baja.

2.1.3.2 Agravamiento de la pobreza.

La inflación perjudica en mayor grado a los más pobres. Las personas de mayores ingresos se protegen de la inflación comprando dólares u otros bienes que mantienen su valor. Los más pobres no tienen como protegerse porque necesitan gastar sus ingresos en comprar artículos de primera necesidad. La inflación es como un impuesto a los pobres.

Según lo explica Toro H. (2003), la inflación envilece el dinero, traduciéndose en una disminución del valor del dinero, por ello afecta de forma negativa a aquellos miembros de la sociedad que perciben ingresos fijos en términos nominales y a la vez a todos aquellos cuyos ingresos aumenten a un ritmo menor al del aumento que experimentan los precios. Generalmente se dice que los deudores con obligaciones a tasa fija de interés salen beneficiados con la inflación, mientras que los acreedores sometidos a las mismas condiciones se perjudican.

2.1.3.3 Incapacidad para planificar a mediano o largo plazo.

La inflación genera incertidumbre sobre el futuro e impide una serie de decisiones de largo plazo. Los hogares no pueden pensar en financiar la compra de un terreno o casa. Las empresas postergan inversiones, porque no pueden proyectar sus ingresos más allá de unos meses. Hasta al Estado se le dificulta hacer su presupuesto, pues no puede saber cuánto va a recibir o gastar a lo largo del año.

Según Mankiw G. (2004, p. 279) plantea que,

Cuanto más variable es la tasa de inflación, mayor es la incertidumbre tanto de los deudores como de los acreedores. Como la mayoría de la gente es adversa al riesgo, le desagrada la

incertidumbre, la imposibilidad de realizar predicciones debido a la enorme inestabilidad de la inflación perjudica a casi todo el mundo.

2.1.3.4 El colapso del Estado.

Cuando la inflación alcanza niveles muy altos, incluso corroe los propios ingresos del Estado. Los impuestos se recaudan usualmente al final del mes o del año, cuando ya han perdido parte de su valor.

Cabe destacar que los efectos de la inflación pueden favorecer o perjudicar en forma aleatoria a los miembros de la sociedad. Tal como lo expresa Toro H. (2003), se produce una distribución poco equitativa de las rentas, lo que genera que la económica está dividida entre los que ganan y pierden.

Por otra parte, es importante señalar que las consecuencias del proceso inflacionario afectan la estructura financiera de los presupuestos establecidos por las empresas, por cuanto la contabilidad se basa en costos históricos y en términos de unidades monetarias constante lo cual no tiene validez en una economía inflacionaria con moneda heterogénea, porque al aumentar los precios los valores se distorsionan, lo cual evidentemente requiere de un ajuste que modifique su valor en sintonía con la realidad. Por ende, toda organización debe estar preparada para enfrentar la situación inflacionaria que se presenta en la actualidad y ser capaz de innovar y aplicar constantemente estrategias que permitan a las empresas ajustar sus esquemas de gestión a las nuevas realidades del mercado.

2.1.4 INFLACIÓN EN VENEZUELA.

En definitiva a través del tiempo se ha incrementado la inflación en nuestro país debido principalmente a erradas políticas económicas aplicadas, aunado a esto, el aumento progresivo de nuestros habitantes, al mismo tiempo que, las sanciones internacionales implementadas a nuestra principal empresa generadora de divisas, PDVSA, han producido cambios inesperados en nuestras economías, tal es el caso del alza de los productos de la cesta básica, el precio del petróleo, las guerras internacionales. Sin embargo cabe destacar, que los procesos inflacionarios que se

han experimentado los últimos años, han afectado y afectan el presupuesto familiar de muchos venezolanos. Esta situación radica en varias causas; por su parte, una saturación del sistema, producto de un desequilibrio notorio de la evolución de la economía y la adecuación del sistema en términos de capacidad de respuesta, además la estructura de comercio en este país depende de las importaciones, y evidentemente el control cambiario; lejos de satisfacer oportunamente la demanda de divisas para reactivar y acelerar la economía; ha creado un ambiente de escasez y ha estimulado un mercado paralelo, que ha estado respondiendo a la demanda existente; a costa de pagos elevados.

En Venezuela, la medición oficial de la inflación la realizaba el Banco Central de Venezuela (BCV) mediante la estimación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) para el Área Metropolitana de Caracas, usando para ello una canasta de bienes y servicios que representaba el consumo promedio de una familia típica de esa región. A partir de enero de 2008, el BCV y el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) comenzaron a elaborar y divulgar el índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), el cual cubre las diez (10) principales ciudades más una muestra de 74 localidades y del cual el IPC de Caracas es un componente fundamental. El INPC comprende trece (13) agrupaciones que van desde los alimentos y bebidas no alcohólicas y alcohólicas, salud y transporte hasta los servicios educativos y los restaurantes y hoteles. Con base en el INPC se calcula su variación porcentual y se obtiene la tasa de inflación respectiva, tanto general como la de cada agrupación.

Cabe destacar que el banco central de BCV tiene años sin publicar datos con respecto a los índices inflacionarios, por lo que la Asamblea Nacional decidió construir un índice de inflación usando toda la metodología del BCV, que es universal y no requiere mayor ciencia.

Partiendo de este escenario, la inflación acumulada de Venezuela ya tiene tres años cerrando la misma por encima del 100%, ya que según el Fondo Monetario Internacional (FMI) en el 2015 cerramos en 111,8%, en el 2016 con 254,4% y

2017 con 2280% de inflación, Según cifras no oficiales Las estimaciones señalan que la inflación de 2018 se sitúe por encima de 2.400% y ronde 13.000% alimentada por el financiamiento monetario de profundos déficit fiscales y la pérdida de confianza en la moneda nacional. Todas las inflaciones mundiales se caracterizan por demasiada moneda persiguiendo a pocos bienes, de allí que se considere un fenómeno monetario.

Hoy en día, debido a la crisis inflacionaria que enfrenta el país, guardar los activos que se poseen en bolívares, es perder dinero día tras día; por lo tanto de seguir enfrentando este fenómeno de forma sostenida en el tiempo, terminará devastando la economía nacional, sumergiendo a la población en una crisis de pobreza extrema.

2.2 EMPRESAS INDUSTRIALES Y COSTOS DE PRODUCCION.

2.2.1 EMPRESAS INDUSTRIALES Y EL PROCESO DE PRODUCCIÓN.

Las empresas industriales o manufactureras a diferencia de las empresas comerciales y de servicios, llevan a cabo diversas funciones antes de alcanzar el producto final. Pues las mismas se dedican a la adquisición o compra de materiales a varios proveedores para transformarlas y convertirlas en productos terminados, mediante el uso de la mano de obra y los costos indirectos de fabricación, así ofrecer un artículo a la clientela distinto al adquirido.

En relación a esto, los autores Backer, Jacobsen y Ramírez (1988, p.3) expresan que las empresas manufactureras o industriales son aquellas que *“compran materias primas y las procesan o las convierten en productos terminados”*. Así mismo, Barfield, Raiborn y Kinney (2005, p.80) plantean que estas empresas *“se comprometen en actividades que se relacionan con la transformación física de insumos en respectivamente, artículos (...) terminados”*.

Por su parte, García J. (2008, p.7) dice que este tipo de entidades *“se dedica a la adquisición de materias primas para transformarlas física y/o químicamente y ofrecer un producto, a los consumidores, diferente al que la empresa adquirió”*.

En síntesis, las empresas industriales, conocidas también como manufactureras, transformadoras o productoras, son aquellas que poseen como función principal la conversión física o química de materia prima en productos terminados para ser dispuestos a la venta, por tal motivo incurren en costos para la adquisición de los insumos primarios del producto, la mano de obra encargada del procesamiento de los anteriores, y demás costos inmersos en el desarrollo de esta actividad, atribuibles a este, constituyendo de esta manera los costos de producción (material directo, mano de obra directa y costos indirectos).

En este sentido, se segregan tres etapas llevadas a cabo por las empresas industriales; la acción de compra, transformación y, venta y administración, así como lo expresa García J. (2008, pp.7-8) donde plantea que estas empresas llevan a cabo las siguientes funciones;

- La primera función está constituida por la compra de materia prima, cuyo costo se forma por el precio de adquisición facturado por los proveedores, más todos aquellos costos inherentes al traslado de la materia prima hasta la propia empresa, tales como fletes, gastos aduanales, impuestos de importación, seguros, etc. Esta función termina en el momento en que la materia prima llega al almacén y se encuentra en condiciones de utilizarse en el proceso de producción.
- La segunda función es propiamente la actividad adicional; o sea, la función de producción o manufactura, que comprende el conjunto de erogaciones relacionadas con la guarda, custodia y conservación de los materiales en el almacén; la transformación de éstos en productos elaborados mediante la incorporación del esfuerzo humano y el conjunto de diversas erogaciones fabriles. Esta función concluye en el momento en que los artículos elaborados se encuentran en el almacén de artículos terminados disponibles para su venta.
- La tercera función es la de venta y administración y comprende la suma de erogaciones referentes a la guarda, custodia y conservación de los artículos terminados; su publicidad y promoción; el empaque, despacho y entrega

de los productos a los clientes; los gastos del departamento de ventas; los gastos por la administración en general y los gastos por el financiamiento de los recursos ajenos que la empresa necesita para su desenvolvimiento.

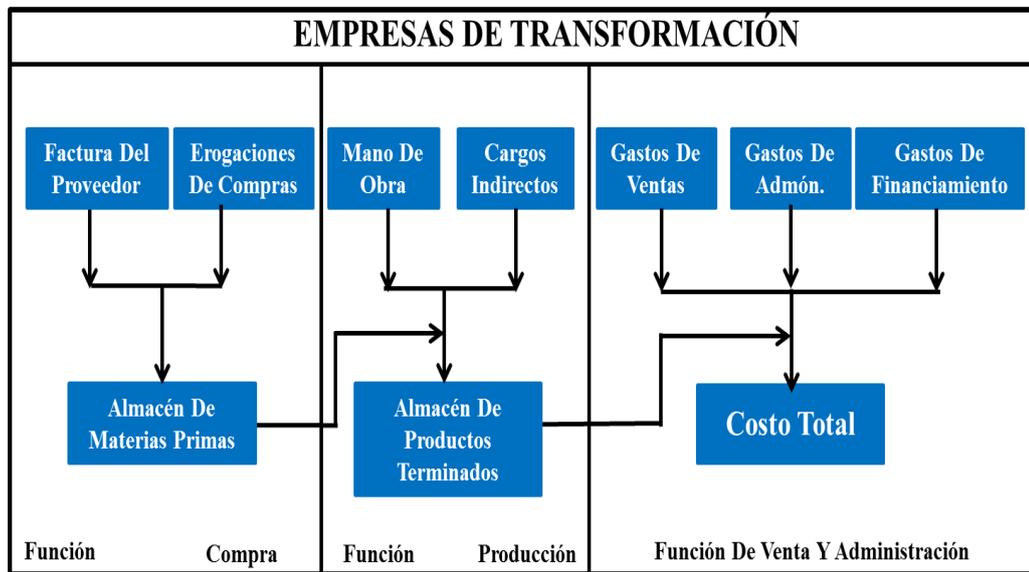


Gráfico N°1. Proceso productivo de las empresas de transformación.

Fuente: García J., Contabilidad de Costos (2008).

En este mismo orden, Barfield, et. al. (2005, p.82) dice que;

El proceso de producción o conversión puede visualizarse en tres etapas: 1) trabajos no empezados (materia prima); 2) producción en proceso y 3) trabajos terminados (...) En la primera etapa de procesamiento el costo incurrido refleja los precios que pagaron por las materias primas y/o suministros. A medida que el trabajo progresa y llega a la segunda etapa, la contabilidad base devengada requiere que los costos de mano de obra y los costos indirectos relacionados con la transformación de las materias primas o suministros se acumulen y se asignen a los artículos. Los costos en los que se incurren en las etapas 1 y 2 son iguales al costo total de producción de los artículos terminados (etapa 3).

El ciclo de producción, inicia cuando son adquiridos, custodiados y almacenados los materiales necesarios para la elaboración de un bien, los cuales posteriormente ingresan al área de producción para ser sometidos al proceso de transformación, es decir, pasan a una fase donde se le aplica la mano de obra, quien mediante la

utilización de otros elementos, se combinan para poder llevar a cabo el proceso productivo y obtener el producto terminado. Contablemente, el flujo de costo de producción sigue el movimiento físico de este proceso, y hace uso de las cuentas de inventarios para acumular los costos de procesamiento y asignarlos a los artículos terminados. Por ello, la contabilidad de costos de estas empresas emplea tres tipos generales de cuentas de inventarios; así afirma Polimeni, Fabozzi y Adelberg (1994, p.44) quienes los definen como:

- **Inventarios de materiales (o suministros).** Se refiere al costo de los materiales que todavía no han sido usados en la producción y están aún disponibles para utilizarse en el periodo.
- **Inventarios de trabajos en proceso.** Representa los costos de los artículos incompletos aun en producción al final (o al comienzo) de un periodo.
- **Inventario de artículos terminados.** Incluye el costo de los artículos terminados en existencia al final (o al comienzo) de un periodo.

Mediante la utilización de los costos aplicados a cada etapa y las cuentas de inventarios propias de las operaciones de manufactura, se puede ilustrar este ciclo de producción de la siguiente forma:

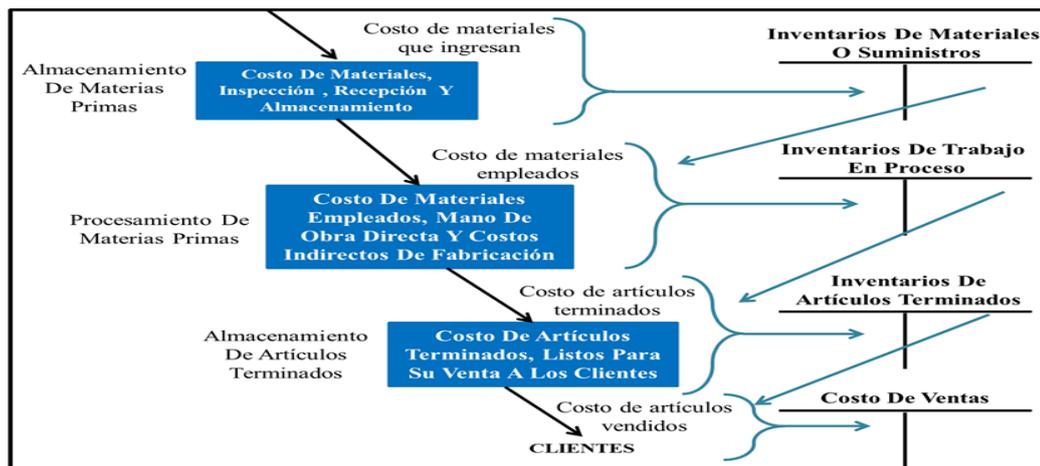


Gráfico N°2. Proceso productivo mediante las cuentas de inventario.

Fuente: Backer, et. al., Contabilidad de costos. Un enfoque administrativo para la toma de decisiones (1988).

Al enviar los materiales directos del almacén a un departamento de producción, éstos se deben cargar a la cuenta de inventario de productos en proceso, de igual manera aquellos costos de mano de obra directa también se cargan a la cuenta de inventario de productos en proceso. Los dos primeros elementos; materiales directos y mano de obra directa, se determinan con facilidad, al hacerse un seguimiento en base a la inversión de materiales directos, fácilmente identificable y cuantificable con las unidades producidas y la inversión en horas de mano de obra directa, sin embargo el tercer elemento, costos indirectos de fabricación es más complicado, debido a que el costo de este elemento por unidad de producto no se puede determinar durante el proceso productivo, sino al término del proceso o periodo. En consecuencia, los costos de difícil identificación se cargan a la cuenta de costos indirectos de fabricación, que representa una cuenta de control de costos del libro mayor.

Cuando se finaliza la fabricación de un producto, se deben transferir los costos acumulados en la cuenta de productos en proceso a la cuenta de inventario de artículos terminados. Esta transferencia debe corresponder a la suma de los tres elementos del costo; materiales directos, mano de obra directa y costo indirectos de fabricación, que correspondan a los productos terminados. Cada vez que se vendan unidades de producto terminado, se abonará a la cuenta de inventario de artículos terminados y se cargará a la cuenta de costo de venta, que servirá a la contabilidad financiera para la determinación de la utilidad bruta.

2.2.2 COSTOS Y CONTABILIDAD DE COSTOS.

Todas las empresas tienen una razón por la cual fueron creadas, la misma está íntimamente relacionada con los ingresos y costos que estas generan. Ya sea que, se dediquen a la actividad de comercialización, manufactura o la prestación de servicios, estas tienen en común la utilización de la contabilidad de costos, como medio indispensable de información, para medir la utilidad y evaluar los inventarios; el control administrativo de las operaciones y actividades de la

empresa; así como ser una base razonable para la planeación y toma de decisiones; así lo afirman Cashin y Polimeni (1980, p.1) cuando dicen que;

La contabilidad de costos le proporciona a la gerencia información sobre los costos de productos, inventarios, funciones u operaciones y permite comparar las cifras reales con las predeterminadas. La variedad de datos que ofrece, ayuda a tomar muchas decisiones diarias a la vez que presenta la información esencial para las decisiones a más largo plazo.

En tal sentido podemos decir que, esta es la parte de la contabilidad, encargada de clasificar, controlar, acumular, determinar e informar sobre los costos incurridos para fabricar un producto, suministrando información relevante, suficiente y oportuna al personal interno, que le permita planificar, controlar y evaluar el proceso productivo de la entidad, de esta manera tomar las decisiones acertadas y oportunas, para la consecución de los objetivos de la misma.

En un sentido más amplio y resumido, los autores Cashin y Polimeni (1980, p.10) definen a la contabilidad de costos como “*el proceso de medir, analizar, calcular e informar sobre el costo, la rentabilidad y la ejecución de las operaciones*”. Lo que se busca con el desarrollo de esta parte de la contabilidad, es proporcionar la información suficiente y oportuna para planear y controlar, tomar decisiones y determinar el costo del producto.

Este minucioso procesamiento se lleva a cabo en vista de la relevancia que tienen los costos, ya que constituyen de alguna manera una inversión necesaria hecha, para la ejecución del proceso productivo de las empresas. En tal sentido, este se define como “*el valor monetario de los recursos que se entregan o prometen entregar, a cambio de bienes o servicios que se adquieren*” según García J. (2008, p.9).

De acuerdo a esto Polimeni, et. al. (1994, p.11) dice que los costos son “*el valor sacrificado para adquirir bienes o servicios (...) se incurre es para lograr beneficios presentes o futuros*”. Es por ello cuando utilizamos el término costo, hacemos referencia al dinero o equivalente que se entrega para adquirir bienes,

de los cuales se espera que generen un beneficio o ingresos futuros. Siendo la última idea de lo antes citado, una marca distintiva en relación con los gastos, pues los mismos constituyen erogaciones, pero el beneficio ya se ha producido y por ende ha expirado. En otras palabras, los costos son desembolsos recuperables, en comparación con los gastos. En síntesis, los costos son las inversiones que se realizan con la expectativa de obtener beneficios presentes o futuros, por lo que reconocerlo es asumir el sacrificio de recursos hecho por el empresario para producir un bien.

2.2.2.1 CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS.

Los costos pueden clasificarse de acuerdo al enfoque que se les dé; por tal motivo existen diversas formas de subdividirse. Polimeni, et. al. (1994, pp.14-25) expresas la siguiente clasificación:

2.2.2.1.1 De acuerdo su relación con la producción.

- **Costos primos.** Son los materiales directos y la mano de obra directa. Estos se relacionan en 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.

2.2.2.1.2 De acuerdo su relación con el volumen.

- **Costos variables.** Son aquellos en los que el costo total cambia en proporción directa a los cambios en el volumen, o producción, dentro del rango relevante (intervalo de actividad dentro del cual los costos fijos totales y los costos variables unitarios permanecen constantes), en tanto el costo unitario permanece constante.
- **Costos fijos.** Son aquellos en los que el costo fijo total permanece constante dentro de un rango relevante de producción, mientras el costo fijo por unidad varía con la producción.

- **Costos mixtos.** Estos costos tienen las características de fijos y variables, a lo largo de varios rangos relevantes de operación. Existen dos tipos de costos mixtos:
 - **Costos semivARIABLES.** La parte fija de un costo semivariable usualmente representa un cargo mínimo al hacer determinado artículo o servicio disponibles. La parte variable es el costo cargado por usar realmente el servicio.
 - **Costos escalonados.** La parte fija de los costos escalonados cambia abruptamente a diferentes niveles de actividad puesto que estos costos se adquieren en partes indivisibles.

2.2.2.1.3 De acuerdo a la capacidad para asociar los costos.

- **Costos directos.** Son aquellos que la gerencia es capaz de asociar con los artículos o áreas específicos. Los materiales directos y los costos de mano de obra directa de un determinado producto constituye ejemplos de costos directos.
- **Costos indirectos.** Son aquellos comunes a muchos artículos y, por tanto no son directamente asociados a ningún artículo o área. Usualmente, los costos indirectos de manufactura se asignan con base en las técnicas de asignación.

2.2.2.1.4 De acuerdo al departamento donde se incurrieron.

- **Departamentos de producción.** Éstos contribuyen directamente a la producción de un artículo e incluyen los departamentos donde tienen lugar los procesos de conversión o de elaboración.
- **Departamentos de servicios.** Son aquellos que no están directamente relacionados con la producción de un artículo. Su función consiste en suministrar servicios a otros departamentos.

2.2.2.1.5 De acuerdo a las áreas funcionales.

- **Costos de manufacturas.** Éstos se relacionan con la producción de un artículo. Los costos de manufactura son la suma de los materiales directos, de la mano de obra directa y de los costos indirectos de fabricación.
- **Costos de mercado.** Se incurren en la promoción y venta de un producto o servicio.
- **Costos administrativos.** Se incurren en la dirección, control y operación de una compañía e incluye el pago de salarios de la gerencia y al staff.
- **Costos financieros.** Éstos se relacionan con la obtención de fondos para la operación de la empresa.

2.2.2.1.6 De acuerdo al periodo en que los costos se comparan con el ingreso.

- **Costos del producto.** Son los que se identifican directa e indirectamente con el producto. Éstos son los materiales directos, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. Los mismos, no suministran ningún beneficio hasta que se venda el producto, 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 los bienes vendidos o costos de ventas. Este se enfrenta con los ingresos del periodo en el cual se venden los productos.
- **Costos del periodo.** Estos costos, no están directa ni indirectamente relacionados con el producto, no son inventariados. Los costos de periodo se cancelan inmediatamente, puesto que no puede determinarse ninguna relación entre costo e ingreso.

2.2.2.1.7 De acuerdo con la planta, el control y la toma de decisiones.

- **Costos Estándares y Costos Presupuestados.** Los costos estándares son aquellos que deberían incurrirse en determinado proceso de producción en condiciones normales, los cuales se relacionan con los costos unitarios de los productos; estos cumplen el mismo propósito de un presupuesto. Sin

embargo, los presupuestos muestran la actividad pronosticada sobre una base de costo total más que sobre una base de costo unitario.

- **Costos Controlables y No Controlables.** Los costos controlables son aquellos que pueden estar directamente influenciados por los gerentes de unidad en determinado período. Es decir, un costo puede considerarse controlable por los gerentes, cuando estos tienen la autoridad de adquisición y uso de los mismos. Por otro lado, 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, cuando se cuenta con una estructura organizacional básica. 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 corto plazo 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 erogaciones futuras esperadas, que difieren entre cursos alternativos de acción y pueden destacarse si se cambia o elimina alguna actividad económica. Por otro lado, los costos irrelevantes, son aquellos que no se afectan por las acciones de la gerencia, representan erogaciones pasadas que ahora son irrevocables. La relevancia viene dada por hechos específicos de una situación determinada, por lo que un costo puede ser relevante en una circunstancia y en otras no, puesto que no constituye un atributo de un costo particular.
- **Costos Diferenciales.** Representan 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.

- **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 aun así no hubiera producción. 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.

2.2.3 COSTOS DE PRODUCCIÓN.

Según García J. (2008, p.12) expresa que los costos de producción “*son los que se generan en el proceso de transformar las materias primas en productos elaborados. Son tres elementos los que integran el costo de producción: materia prima directa, mano de obra directa y cargos indirectos*”. En relación con esta definición, Cashin y Polimeni (1980, p.11) señalan que son los “*costos aplicados a la elaboración de un producto*”.

De igual forma Hansen y Mowen (2007, p.39) define a los costos de producción como “*aquellos que se asocian con la manufactura de artículos (...) Los costos de producción pueden clasificarse a un nivel más detallado como materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos*”.

Agrupando las ideas expuestas, podemos decir entonces, que los costos de producción son aquellos desembolsos necesarios, incurridos en el proceso de elaboración de un bien, artículo o producto. Es evidente en las definiciones, que este tipo de costos se relaciona en virtud de la función productiva de la empresa, destacando correspondencia directa con el proceso de transformación o manufactura de materiales, a fin de obtener un producto elaborado al término de este. Forma parte de dicho proceso, la materia prima directa, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, como elementos constituyentes del costo de producción. Cabe destacar que, esta clasificación es de vital importancia, ya que suministran información útil para la medición de los ingresos, fijación de precios y la toma de decisiones.

En este sentido, Polimeni, et. al. (1994, pp. 12-13) dividen y definen los elementos de costo de producción, como sigue a continuación:

Materiales. Son los principales recursos que se usan en la producción; éstos 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, de la siguiente forma:

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

Mano de Obra. Es el esfuerzo físico o mental empleados en la fabricación de un producto. Los costos de mano de obra pueden dividirse en mano de obra directa y mano de obra indirecta, como sigue:

- *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. La mano de obra indirecta se incluye como parte de los costos indirectos de fabricación.

Costos indirectos de fabricación. Este pool de costos se utiliza 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 específicos. Los costos indirectos de fabricación pueden clasificarse además como fijos, variables y mixtos.

En síntesis, el proceso de elaboración de un producto requiere de la inversión de tres (3) elementos, materiales, mano de obra y carga fabril, los cuales tienen incidencia directa o indirectamente en el mismo. En tal sentido, en el proceso de manufactura, se procede a la transformación de la materia prima, incurriendo en los costos de mano de obra y costos indirectos de fabricación, para así obtener un producto terminado. De esta manera, podemos representar los elementos del costo de producción como sigue a continuación:

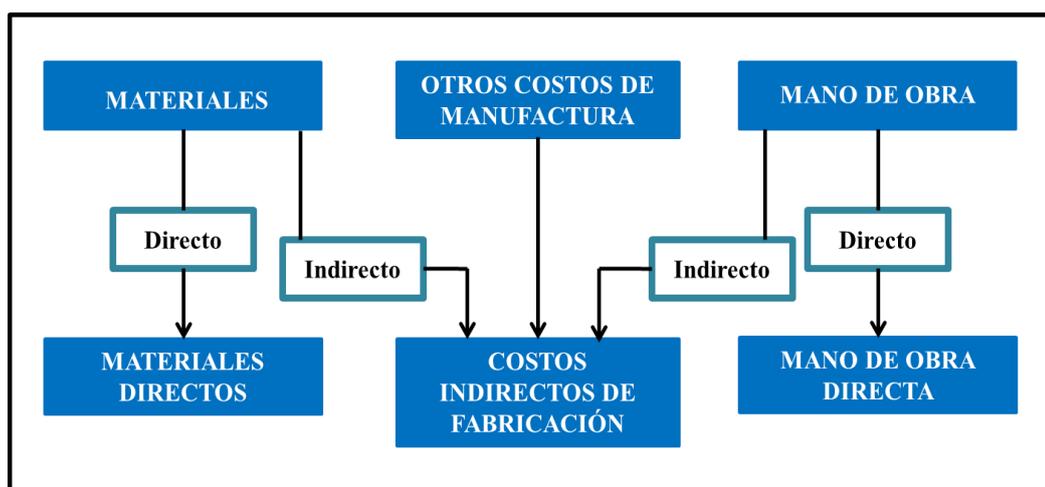


Gráfico N°3. Elementos del costo de producción.

Fuente: Polimeni, et. al. (1994) Contabilidad de costos, conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales.

2.2.3.1 SISTEMAS DE ACUMULACIÓN DE COSTOS.

El proceso de transformar la materia prima en productos terminados, puede ser muy amplio y laborioso, debido a la cantidad de información que gira en torno a cada etapa de desarrollo de este, lo cual hace necesario el debido control de dicha documentación, ya que constituye la base para determinar el costo del artículo en su estado de culminación. Es por tal motivo que, la gerencia se vale de los sistemas de acumulación de costos, como herramienta fundamental para acumular y clasificar toda la información rutinaria sobre los costos del producto.

En relación a esto, Polimeni, et.al. (1994, p.44) expresa que, *“la acumulación de costos es la recolección organizada de datos de costos mediante un conjunto de procedimientos o sistemas”*. Así mismo, Backer, et. al. (1988, p.50) menciona que, *“con el fin de acumular el costo de unidades producidas, es necesario tener un sistema para reunir los costos y aplicarlos a los productos o trabajos fabricados”*.

En síntesis, un sistema de acumulación de costos, es una herramienta para clasificar y agrupar los costos incurridos en las diversas etapas de elaboración de un bien, con el fin de tener control de estos, así como, servir de base para el cálculo de las erogaciones incurridas por cada unidad producida, y determinar las consecuencias de las decisiones tomadas por la alta gerencia. Muchos autores afirman que, los costos pueden ser acumulados por diversos sistemas y coinciden en una clasificación. Para Polimeni, et. al. (1994) los sistemas de acumulación de costos se categorizan de la siguiente forma;

- Sistema periódico de acumulación de costos.
- Sistema perpetuo de acumulación de costos.
 - ✓ Sistema de acumulación de costos por órdenes de trabajo.
 - ✓ Sistema de acumulación de costos por procesos.

Basado en lo expuesto por este autor en el libro Contabilidad de costos, conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales, 3^{era} edición. Procederemos a desarrollar los siguientes puntos.

2.2.3.1.1 SISTEMA PERIÓDICO DE ACUMULACIÓN DE COSTOS.

Un sistemas de acumulación de costos periódico, provee sólo información limitada del costo de los productos y requiere de ajustes periódicos, para determinar el costo de los artículos terminados. Este método, no se considera un sistema completo, puesto que los costos de los inventarios de materia prima, trabajos en proceso y artículos terminados, solo pueden determinarse después de realizar los inventarios físicos, que luego de expresarlo en términos monetarios, es reflejado en sus respectivas cuentas de inventario. En tal sentido, este tipo de sistema requiere del entendimiento de del flujo de costos a medida que pasa por las diversas etapas.

2.2.3.1.2 SISTEMA PERPETUO DE ACUMULACIÓN DE COSTOS.

En un sistema perpetuo de acumulación de costos, las erogaciones de los materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación fluyen a través de las cuentas de inventario de trabajos en proceso, hasta llegar a la cuenta de inventarios de artículos terminados. Este sistema se considera un sistema de acumulación de costos completo debido a que la información del costo de los productos terminados y del costo de los artículos vendidos está constantemente disponible, por lo tanto provee información continua, relevante y oportuna para las empresas, en tanto permite un control recurrente de los costos que se incurren en el proceso productivo, útil para el proceso de planificación, control y la toma de decisiones.

Existen dos tipos básicos de sistemas perpetuos, determinados de acuerdo con el tipo de proceso productivo:

- Sistema de Acumulación por Órdenes Específicas.
- Sistema de Acumulación por Proceso Continuo o departamento.

2.2.3.1.2.1 Sistema de acumulación de costos por órdenes de trabajo.

Es un sistema adecuado, para las empresas que manufacturan productos, según las especificaciones dadas por sus clientes, y al precio de venta acordado se relaciona de manera cercana con el costo estimado. En este método, los tres elementos del costo de un producto se acumulan de acuerdo con la identificación de cada orden. Por lo cual, se establecen cuentas de inventarios de trabajo en proceso para cada orden, la cuales se cargaran con el costo incurrido en la producción de la(s) unidad(s) ordenada(s) específicamente. El costo unitario de 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.

Para el funcionamiento adecuado del mismo, es necesaria la identificación físicamente cada orden de trabajo y separar sus costos relacionados. El flujo de costos mediante este sistema, se puede describir en los siguientes pasos:

- **Compra de materiales.** Las materias primas y los suministros empleados en la producción se solicitan mediante el departamento de compras. Estos se guardan en la bodega de materiales, bajo el control de un empleado y solo se entregan en el momento de presentar una solicitud aprobada. Se realiza el asiento de compras.
- **Consumo de materiales.** Consiste en obtener las materias primas necesarias de la bodega de materiales. Cualquier entrega de materiales debe ser respaldada por una requisición de materiales, donde se muestre el número de la orden de trabajo y departamento, las cantidades y la descripción de los materiales solicitados. Estas son ordenadas por número de orden de trabajo y los totales se registran en una hoja de resumen de costos. Cuando los materiales directos se empican en la producción se realiza un asiento en el libro diario para registrar la adición de materiales a inventario de trabajo en proceso. Cuando se solicitan materiales indirectos, éstos se cargan a una cuenta de control de costos indirectos de

fabricación por departamento. Los costos de los materiales indirectos se incluyen en la tasa de aplicación de los costos indirectos de fabricación, puesto que con frecuencia no es práctico asignar estos materiales a cada orden de trabajo. Cada cuenta de inventario de trabajo en proceso se registra en un libro mayor auxiliar.

- **Costo de mano de obra.** Existe dos documentos fuente para la mano de obra en un sistema de costo por órdenes de trabajo; una tarjeta de tiempo y una boleta de trabajo. Diariamente los empleados insertan las tarjetas de tiempo (o reloj) en un reloj de control de tiempo cuando llegan, cuando salen y cuando regresan de almorzar, cuando toman descansos y cuando salen del trabajo. Este procedimiento provee mecánicamente un registro del total de horas trabajadas cada día por cada empleado, suministrado una fuente confiable para el cálculo y el registro de la nómina. Cada empleado prepara diariamente las boletas de trabajo indicando la orden en que laboró y la cantidad de horas trabajadas. El departamento de nómina determina la tasa salarial del empleado. La suma del costo de la mano de obra y las horas empleadas en las diversas órdenes de trabajo (boletas de trabajo) debe ser igual al costo total de la mano de obra y al total de horas de mano de obra para el periodo (tarjeta de tiempo). El tiempo acumulado por los empleados que trabajan de manera directa en la producción se carga a cada orden de trabajo. El tiempo acumulado para los trabajadores que no pueden identificarse directamente con una orden de trabajo específica corresponde a mano de obra indirecta y se carga a control de costos indirectos de fabricación. A intervalos periódicos se resumen las tarjetas de tiempo para registrar la nómina, y las boletas de trabajo para cargarlas al inventario de trabajo en proceso o a control de costos indirectos de fabricación. Deben conciliarse las horas de las tarjetas de tiempo con las boletas de trabajo.
- **Costos indirectos de fabricación.** Para el cálculo del tercer elemento que debe incluirse para determinar el costo total, existe un documento fuente donde se llevan los costos indirectos de fabricación por departamento, en

cada uno de ellos (hoja de costos indirectos de fabricación). Este es un libro mayor auxiliar de la cuenta de control de costos indirectos de fabricación. La conciliación del libro mayor de control y del libro mayor auxiliar debe realizarse a intervalos regulares. Estos costos pueden registrarse para toda la fábrica y luego distribuirse a los departamentos de producción para su asignación final a las órdenes de trabajo. La distribución de estos costos a las órdenes de trabajo se hace con base en una tasa de aplicación predeterminada de los costos indirectos de fabricación, expresadas, ya sea en términos de las horas de mano de obra directa, bolívares por mano de obra directa, bolívares de materiales directos, horas-máquina o alguna otra base razonable. Cuando los costos indirectos de fabricación no se acumulan a nivel de toda la fábrica para su distribución a los diversos departamentos, cada departamento por lo general tendrá una tasa diferente. Cada departamento puede utilizar bases diferentes para determinar la tasa de aplicación, estas varían debido a las diferencias en la actividad y las funciones de cada uno de los departamentos de producción.

- **Hoja de costos por órdenes de trabajo.** Es un instrumento que resume el valor de los tres elementos del costo aplicados para cada orden de trabajo procesada. La información de costos de los materiales y mano de obra directa se obtiene de las requisiciones de materiales y de los resúmenes de mano de obra, las cuales se registran en este medio de forma diaria o semanalmente. Sin embargo, los costos indirectos de fabricación se aplican al final de la orden de trabajo, así como los gastos de ventas y administrativos. Esta permite, elaborar el asiento donde transfiere los artículos terminados de la cuenta de inventario de trabajo en proceso a la cuenta de inventario de artículos terminados para determinada orden de trabajo.

2.2.3.1.2.2 Sistema de acumulación de costos por procesos.

En un sistema de costos por procesos, los tres elementos básicos del costo de un producto se acumulan según los departamentos o centros de costos. Se establecen cuentas individuales de inventario de trabajo en proceso para cada departamento o proceso, la cuales se cargaran con los costos incurridos en el procesamiento de las unidades que pasan por éstas. El costo unitario se calcula para un departamento 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 subsecuente. El costo unitario total del producto terminado es la suma de los costos unitarios de todos los departamentos.

El flujo de producción de este sistema obedece a una cadena continua de manufactura. En tal sentido, cuando las unidades se terminan en un departamento se transfieren al siguiente, junto con sus correspondientes costos, hasta llegar a su terminación. Los flujos de productos más comunes son, los secuenciales, paralelos y selectivos.

- **Flujo secuencial del producto.** Las materias primas iniciales se colocan en proceso en el primer departamento y fluyen a través de cada departamento de la fábrica; los materiales directos adicionales pueden o no agregarse en los otros departamentos. Todos los artículos producidos pasan por los mismos procesos en la misma secuencia.
- **Flujo paralelo del producto.** El material directo inicial se agrega durante diversos procesos, empezando en diferentes departamentos y luego uniéndose en un proceso o procesos finales.
- **Flujo selectivo del producto.** Se fabrican varios productos a partir de la misma materia prima inicial. Cuando se genera más de un producto de un proceso de producción, éstos se denominan productos conjuntos o subproductos, dependiendo principalmente de su valor relativo de venta.

El uso de un sistema de costeo por procesos no altera la manera de acumulación en los costos indirectos de fabricación, materiales directos y mano de obra directa. Por lo que, se ocupa de la asignación de estos costos a las cuentas de inventario de trabajo en proceso de los respectivos departamentos. Este método, puede acumular los costos por absorción normales (donde los costos reales de materiales directos, mano de obra directa se acumulan a medida que se incurren, con una excepción, los costos indirectos de fabricación se aplica a la producción con base a los insumos reales, multiplicado por una tasa predeterminada); o costos estándares por absorción (los cuales representan los costos planeados y esperados para los materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación en determinado proceso de producción).

2.2.3.1.3 SISTEMAS ALTERNATIVOS DE ACUMULACION DE COSTOS.

Al elevarse el nivel de complejidad de las organizaciones, es necesario precisar la presentación de informes que provean y faciliten la información para la toma de decisiones y la planeación, así como la utilización del sistema o método de costos que favorezca el desarrollo y control del proceso productivo, capaz de agrupar y acumular la documentación en la ejecución del mismo. La contabilidad de costos nos ofrece varias opciones de costos, donde se destacan, método costo directo y costo por adsorción.

2.2.3.1.3.1 Costo directo.

Este enfoque se encuentra orientado según el comportamiento de los costos, donde el costo de un producto está compuesto de materiales directo, mano de obra directa y costos indirectos variables de fabricación. Bajo este método, 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. Este concepto, considera los costos indirectos de fabricación fijos como un costo del periodo, en tanto, se incurrirán aun sin producción; y los proponentes de esta

técnica afirman que, los costos del producto deben asociarse al volumen de producción.

2.2.3.1.3.2 Costo por absorción.

El enfoque de costo por absorción, postula que, todos los costos indirectos de fabricaciones, tanto fijos como variables, son parte del costo de producción y deben incluirse en el cálculo de los costos unitarios del producto. En tal sentido, cuando se incluyen estos costos como parte del producto, se está empleando un enfoque funcional. Los defensores de este pensamiento, afirman que la producción no puede realizarse sin incurrir en costos indirectos de fabricación fijos. En resumen, el costo por absorción carga todos los costos a la producción excepto aquellos aplicables a los gastos de venta, generales y administrativos.

2.2.3.1.3.3 Diferencias entre el método de costo directo y costo por adsorción.

Las principales diferencias entre el método de costo directo y costo por absorción, son las siguientes.

- Bajo el costo por absorción, el costo de los artículos manufacturados está compuesto de materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación variables y fijos. Por otro lado, en el costo directo, los costos indirectos de fabricación fijos se excluyen de los costos de los artículos manufacturados y se presentan en el estado de ingresos como un costo del periodo.
- El costo por absorción se asocia con el estado de ingresos tradicional, el cual hace énfasis en el valor de la utilidad bruta. La utilidad bruta es el exceso de las ventas sobre el costo de los artículos vendidos. Los costos fijos de manufactura se incluyen en el costo de los artículos vendidos bajo el costeo por absorción. El costo directo se asocia con el modelo de margen de contribución del estado de ingresos. El margen de contribución o ingreso marginal, es el exceso de las ventas sobre los costos totales variables, incluidos los costos variables de manufactura y los gastos

variables administrativos y de mercadeo. Los costos fijos no se incluyen en el costo de los artículos vendidos bajo el costo directo.

- La diferencia en el ingreso operacional bajo el costo por absorción y el costo directo se debe al valor de los costos indirectos de fabricación fijos incluidos en los inventarios. Cuando no existen inventarios iniciales ni finales, el ingreso operacional sería igual bajo ambos métodos. El ingreso operacional bajo el costo por absorción puede ser mayor que bajo el costo directo cuando los inventarios se incrementan durante un periodo. La razón es que hay más costos fijos inventariados que deducidos. El ingreso operacional bajo el costo por absorción será menor que bajo el costo directo cuando los inventarios disminuyen durante un periodo. En estas circunstancias, menos costos fijos son inventariados que deducidos
- La sección de activos corrientes del estado de situación será siempre menor bajo el costo directo que bajo el costo por absorción porque los costos indirectos de fabricación fijos no se incluyen en los inventarios bajo el costo directo.
- El costo directo no se ajusta a los principios de contabilidad generalmente aceptados y por tanto, no puede usarse para presentar los inventarios en los estados financieros externos.

2.2.4 ASPECTOS CONTABLES DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN.

2.2.4.1 CONTABILIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL COSTO.

2.2.4.1.1 MATERIALES DIRECTOS.

La contabilización de los materiales usualmente comprende dos actividades: la compra de materiales y su uso.

2.2.4.1.1.1 Compra de materiales.

La mayoría de los fabricantes cuentan con un departamento de compras cuya función es hacer pedidos de materias primas y suministros necesarios para la producción. El gerente del departamento de compras es responsable de garantizar

que los artículos pedidos reúnan los estándares de calidad establecidos por la compañía, que se adquieran al precio más bajo y se despachen a tiempo. Comúnmente se utilizan tres formatos en la compra de materiales, tales como:

- **Requisición de compra.** La requisición de compra es una solicitud escrita que se envía para solicitar e informar al departamento de compras, la necesidad de materiales o suministros. Este formato es impreso de acuerdo a las especificaciones de cada compañía, y comúnmente incluye; (número de la requisición), nombre del departamento o persona que hace la solicitud, cantidad de artículos solicitados, identificación del número del catálogo, descripción del artículo, precio unitario, precio total, costos de embarque, de manejo, de seguro y costos relacionados, costo total de toda la requisición, fecha del pedido, fecha de entrega requerida y firma autorizada. Generalmente, se hace original y copia; el primero para el departamento de compras (para situar el pedido) y el segundo para el empleado de la bodega que solicitó la orden de compra (para realizar un seguimiento de los pedidos situados).
- **Orden de compra.** Si la requisición de compra está correctamente elaborada, el departamento autorizado emite una orden de compra, la cual es una solicitud escrita a un proveedor, por determinados artículos a un precio convenido. La solicitud especifica los términos de pago y de entrega. La misma constituye, la autorización al proveedor para entregar los artículos y presentar una factura. Todos los artículos comprados por una compañía deben acompañarse de las órdenes de compra, enumeradas en serie con el fin de suministrar control sobre su uso. Generalmente se incluyen los siguientes aspectos en una orden de compra; nombre impreso y dirección de la compañía que hace el pedido, número de orden de compra, nombre y dirección del proveedor, fecha del pedido, fecha de entrega requerida, términos de entrega y de pago, cantidad de artículos solicitados, número de catálogo, descripción, precio unitario y total, costos

de envío, de manejo, de seguro y relacionados, costo total de toda la orden y firma autorizada.

- ***Informe de recepción.*** Cuando se despachan los artículos ordenados, el departamento de recepción los desempaca y los cuenta. Se revisan los artículos para tener la seguridad de, que no estén dañados y cumplan con las especificaciones de la orden de compra y de la lista de empaque (preparada por el proveedor, que se adjunta al pedido y que detalla lo que hay en el envío). Luego el departamento de recepción emite un informe de recepción. Este formato contiene nombre del proveedor, número de orden de compra, fecha en que se recibe el pedido, cantidad recibida, descripción de los artículos, diferencias con la orden de compra y firma autorizada.

2.2.4.1.1.2 Salida de materiales.

La persona encargada de la bodega es responsable del adecuado almacenamiento, protección y salida de todos los materiales bajo su custodia. La salida debe ser autorizada por medio de un formato de requisición de materiales, preparado por el gerente de producción o por el supervisor del departamento. El costo que figura en el formato de requisición de materiales es la cantidad que se carga a producción por los materiales utilizados. El cálculo del costo total de los materiales entregados parece relativamente simple el costo unitario de un artículo se multiplica por la cantidad comprada. La cantidad se determina con facilidad a partir del formato de requisición de materiales. Para contabilizar los materiales enviados a producción y el inventario final de materiales, puede utilizarse tanto el sistema de inventario periódico como el perpetuo.

Sistemas de inventario periódico. En un sistema de inventario periódico, la compra de materiales se registra en una cuenta titulada, compras de materias primas. Si existe un inventario inicial de materiales, éste se registra en una cuenta separada llamada, inventario inicial de materiales. Para determinar el inventario final de materiales, debe realizarse un conteo físico de los materiales todavía disponibles al final del periodo. El costo de los materiales utilizados en el periodo

se determina restando el inventario final de materiales de los materiales disponibles para usar durante el periodo.

Sistema de inventario perpetuo. En un sistema de inventario perpetuo, la compra de materiales se registra en una cuenta llamada inventario de materiales. Si existe un inventario inicial de materiales, también debe registrarse como un débito en la cuenta de inventario de materiales. Cuando se utilizan los materiales, la cuenta de inventario de materiales se acredita por el costo de los materiales usados con un correspondiente débito en la cuenta de inventario de trabajo en proceso. El resultado final es que el costo de los materiales usados se carga a producción en el momento en que se emplean los materiales, y el saldo de la cuenta de inventario de materiales muestra el costo de los materiales aún disponibles para uso.

2.2.4.1.2 MANO DE OBRA DIRECTA.

La contabilización de la mano de obra usualmente comprende tres actividades, control de tiempo, cálculo de la nómina total y asignación de los costos de la nómina. Estas actividades deben realizarse antes de incluir la nómina en los registros contables.

2.2.4.1.2.1 Control de tiempo.

Es una sección que tiene como función recolectar las horas trabajadas por los empleados. Dos fuentes, comúnmente utilizados en el control de tiempo son la tarjeta de tiempo y la boleta de trabajo. La primera es insertada por el empleado varias veces cada día; al llegar, al salir a almorzar, al tomar un descanso y cuando termina su jornada de trabajo; lo cual permite mantener un registro mecánico de las horas totales trabajadas cada día por los empleados, siendo una fuente confiable para calcular y registrar los costos totales de la nómina. Por otro lado, las boletas de trabajo las preparan diariamente los empleados para cada orden. Estas indican el número de horas trabajadas, una descripción del trabajo realizado y la tasa salarial del empleado. La suma del costo de la mano de obra y de las

horas para las diferentes órdenes debe ser igual al costo total de la mano de obra y de las horas trabajadas para el periodo.

2.2.4.1.2.2 Cálculo de la nómina total.

La principal función del departamento de nómina es calcular la nómina total, incluidas la cantidad bruta ganada y la cantidad neta por pagar a los empleados después de las deducciones. El departamento de nómina distribuye la nómina y lleva registros de los ingresos de los empleados, tasa salarial y clasificación de empleo.

2.2.4.1.2.3 Asignación de los costos de la nómina.

Con las tarjetas de tiempo y las boletas de trabajo como guía, el departamento de contabilidad de costos debe asignar los costos totales de la nómina (incluidas las deducciones) a órdenes de trabajo individuales, departamentos o productos. Algunas compañías hacen que el departamento de nómina prepare la asignación y la envíe al departamento de contabilidad de costos, donde se preparan los asientos apropiados del libro diario. El costo total de la nómina para cualquier periodo debe ser igual a la suma de los costos de la mano de obra asignados a las órdenes de trabajo individuales, departamentos o productos.

Por lo general, las nóminas se preparan semanales, quincenal o mensualmente. Los sueldos brutos para un individuo se determinan multiplicando las horas indicadas en las tarjetas de tiempos por la tasa por hora, más cualquier bonificación o horas extras. Los asientos de libro diario para registrar la nómina y los pasivos relacionados por las cantidades retenidas se elaboran en cada periodo de la nómina. Debemos recordar que, la nómina se descompone en tres secciones; el sueldo devengado por el trabajador, las deducciones laborales y los sueldos netos a pagar.

El sueldo devengado, incluyen el ingreso básico acordado por el trabajador y el patrono, las remuneraciones adicionales por concepto de horas extras o sobretiempo, bonos nocturnos, primas o bonificaciones como estímulo al

rendimiento, y cualquier otra remuneración adicional por viáticos, cargas familiares, entre otras. Las deducciones constituyen aquellas retenciones que el patrono o empleador tiene derecho, por ley o contrato laboral, a realizar a sus trabajadores. Las retenciones estipuladas en la ley son, impuesto sobre la renta, seguro social obligatorio, seguro de paro forzoso, política habitacional. Los tipos más comunes de retenciones administrativas o las que se establecen en la contratación colectiva son, Caja de ahorro, primas de seguro, préstamos a trabajadores, entre otras. Cabe señalar, que desde el momento en que la empresa realiza la retención se adquiere un pasivo con el organismo al cual debe enterar el monto retenido. Los sueldos y salarios netos por pagar representan la diferencia entre los ingresos devengados y las deducciones.

2.2.4.1.3 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.

Como se ha mencionado anteriormente, los costos indirectos constituyen un costo que no se identifica con ningún producto en particular, por lo que, resulta difícil y laborioso determinar la alícuota, parte de este elemento que corresponde a cada unidad de producto terminado. Por consiguiente, debemos pasearnos por diversos conocimientos necesarios para su contabilización.

2.2.4.1.3.1 Tasa de Costos Indirectos estimados.

En un sistema de costos reales, los costos del producto se registran cuando estos ocurran. Esta técnica es aceptada para el registro de materiales directos y manos de obra directa, ya que son fácilmente identificables. Sin embargo, los costos indirectos de fabricación, debido a su naturaleza, no pueden asociarse en forma fácil y conveniente a una orden o departamento. En tal sentido, se emplea una modificación en el sistema de costo real, denominado costo normal. En este, los costos se acumulan a medida que estos se incurren, con excepción de los costos indirectos, donde se aplican a la producción con base en los insumos reales (hora, unidades) multiplicandos por una tasa predeterminada de aplicación de costos indirectos de fabricación (son estimados los costos indirectos de fabricación). Posteriormente, cuando la empresa disponga de todos los registros reales, se hace

la comparación con los costos indirectos de fabricación aplicados y los reales y se determina la subaplicación o sobreaplicación de la misma.

Al calcular la tasa de aplicación de los costos indirectos de fabricación para un periodo, el nivel de producción estimado para el periodo siguiente constituye una consideración importante porque los costos indirectos de fabricación totales son una combinación de costos variables, fijos y mixtos. El nivel estimado de producción no puede exceder, en el término a corto plazo, la capacidad productiva, la cual depende de muchos factores: tamaño físico y condición del edificio y del equipo de fábrica, disponibilidad de recursos como fuerza laboral entrenada y diversas materias primas, etc. Existen algunos niveles de capacidad productiva que pueden emplearse al proyectar el nivel de producción para el siguiente periodo.

- **Capacidad productiva teórica o ideal.** Es la producción máxima que un departamento o fábrica es capaz de producir, sin considerar la falta de pedidos de venta o interrupciones en la producción. Se supone que a este nivel de capacidad la planta funciona 24 horas al día, 7 días a la semana y 52 semanas al año, sin interrupciones que impidan generar la más alta producción física posible (es decir, 100% de la capacidad de planta).
- **Capacidad productiva práctica o realista.** Es la máxima producción alcanzable, teniendo en cuenta interrupciones previsibles e inevitables en la producción, pero sin considerar la falta de pedidos de venta. La capacidad práctica es la máxima capacidad esperada cuando la planta opera a un nivel de eficiencia planeado.
- **Capacidad productiva normal o de largo plazo.** Se basa en la capacidad productiva práctica, ajustada por la demanda a largo plazo del producto por parte de los clientes. La capacidad normal es igual o menor que la capacidad productiva práctica. La estimación de la demanda del producto por parte de los clientes en el largo plazo es, en esencia, un promedio ponderado que suaviza las variaciones estacionales, cíclicas u otras, en la demanda del cliente.

- **Capacidad productiva esperada o de corto plazo.** Es la capacidad que se basa en la producción estimada para el periodo siguiente. En cualquier periodo, la capacidad productiva esperada puede ser mayor, igual o menor que la capacidad productiva normal. En el largo plazo, la capacidad productiva esperada total debe ser igual a la capacidad productiva normal total.

Una vez que se determina el nivel de producción estimado, se debe desarrollar algunos procedimientos para obtener un estimativo satisfactorio de los costos indirectos de fabricación, el numerador de la tasa predeterminada. Por lo general se prepara un presupuesto de los costos indirectos de fabricación estimados para el periodo siguiente. Cada concepto debe clasificarse como costo indirecto de fabricación fijo o como costo indirecto de fabricación variable. (Los costos mixtos deben dividirse en sus componentes fijos y variables). Los costos fijos totales no varían a medida que los niveles de producción cambian dentro del rango relevante; por tanto, el nivel de producción no es un factor en la determinación de los costos fijos totales. De igual manera, los costos variables totales varían en proporción directa a los cambios en el nivel de producción, por tanto, el nivel de producción constituye un factor en la determinación del costo variable total. El total de costos indirectos de fabricación variables estimados es igual al costo indirecto de fabricación variable por unidad, multiplicado por el nivel de producción estimado. En consecuencia, el nivel de producción para el periodo siguiente debe determinarse primero con el fin de estimar la parte variable total de los costos indirectos de fabricación.

Luego de haber estimado el nivel de producción y los costos indirectos de fabricación totales para el periodo siguiente, podrá calcularse la tasa predeterminada de aplicación de los costos indirectos de fabricación para el periodo siguiente. Por lo general, las tasas de aplicación de los costos indirectos se fijan en bolívares por unidad de actividad estimada en alguna base (denominada actividad del denominador). No hay reglas absolutas para determinar qué base

usar como la actividad del denominador. Sin embargo, debe haber una relación directa entre la base y los costos indirectos de fabricación.

Una vez estimados los costos indirectos de fabricación totales y escogida la base, debe estimarse el nivel de capacidad normal con el fin de calcular la tasa de aplicación de los costos indirectos de fabricación, cuya fórmula, que es la misma independientemente de la base escogida, es la siguiente:

$$\text{Tasa de aplicación de los costos indirectos de fabricación por Unidades, horas, bolívares, otros.} = \frac{\text{Costos indirectos de fabricación estimados}}{\text{Base estimada en la actividad del denominador}}$$

Por lo regular las bases pueden ser expresadas en unidades de producción, costo de los materiales directos, costo de mano de obra directa, horas de mano de obra directa y horas máquinas.

Tasas separadas de aplicación de los costos indirectos de fabricación variables y fijos.

Algunas compañías prefieren aplicar los costos indirectos de fabricación a la producción utilizando tasas separadas de aplicación para los costos indirectos de fabricación fijos y variables, ya que lo mismos no se comportan igual a medida que cambia la actividad. Las tasas separadas de aplicación son especialmente útiles para propósitos de control mediante el análisis de los costos indirectos de fabricación aplicados versus los costos indirectos de fabricación reales.

Costos indirectos de fabricación aplicados.

Después de determinar la tasa de aplicación de los costos indirectos de fabricación, suelen aplicarse a la producción los costos indirectos de fabricación estimados, según una base progresiva a medida que los artículos se fabrican, de acuerdo con la base usada. Es decir, como un porcentaje de los costos de los

materiales directos, del costo de mano de obra directa, sobre la base de las horas de mano de obra directa, horas-máquina o unidades producidas.

Costos indirectos de fabricación reales.

Por lo general, se incurre diariamente en los costos indirectos de fabricación reales y se registran en forma periódica en los libros mayor, general y auxiliar. El uso de los libros auxiliares permite un mayor grado de control sobre los costos indirectos de fabricación a medida que se pueden agrupar las cuentas relacionadas, al igual que describir en detalle los diversos gastos incurridos por los diferentes departamentos.

Los costos indirectos de fabricación incluyen muchos conceptos diferentes e implican una variedad de cuentas. Por esta razón, algunas compañías desarrollan un plan de cuentas que indica la cuenta a la cual deben cargarse los costos indirectos de fabricación específicos.

Contabilización de los costos indirectos de fabricación aplicados y reales.

Ambos costos indirectos de fabricación, aplicados y reales, deben registrarse. Los costos indirectos de fabricación reales se cargan a una cuenta de control de costos indirectos de fabricación cuando se incurren los costos. Los costos indirectos de fabricación se aplican a medida que la producción avanza cargándose a inventario de trabajo en proceso. Se utiliza una tasa predeterminada de aplicación de costos indirectos de fabricación para aplicar los costos indirectos de fabricación a la cuenta de inventario de trabajo en proceso. El crédito en este asiento es contra la cuenta de costos indirectos de fabricación aplicados.

El propósito de utilizar dos cuentas separadas de costos indirectos de fabricación es que el saldo débito en la cuenta de control representa el total de costos indirectos de fabricación reales incurridos, mientras que el saldo crédito en la cuenta de costos indirectos de fabricación aplicados representa el total de costos indirectos aplicados.

Al final del periodo, el saldo crédito total de la cuenta de costos indirectos de fabricación aplicados se cierra contra el saldo débito total de la cuenta de control de costos indirectos de fabricación. Cualquier diferencia entre los saldos de estas dos cuentas se registra como costos indirectos de fabricación subaplicados (saldo débito) o sobreaplicados (saldo crédito). La diferencia entre los costos indirectos de fabricación aplicados y los costos indirectos de fabricación reales debe analizarse para determinar su(s) origen(es). Por lo regular, la diferencia o variación puede separarse en las siguientes categorías:

- 1. Variación del precio.** Surge cuando una compañía gasta más o menos que lo previsto en los costos indirectos de fabricación.
- 2. Variación de la eficiencia.** Surge cuando los trabajadores son más o son menos eficientes que lo planeado. Es decir, los trabajadores pueden gastar más tiempo que el esperado para generar la producción. Por consiguiente, el equipo utilizado, para producir unidades debe funcionar más tiempo de lo que debería, lo cual aumentaría el total de costos indirectos de fabricación porque se incurrirá innecesariamente en mayor consumo de combustible y otros costos relacionados con el equipo.
- 3. Variación del volumen de producción.** Surge cuando el nivel de actividad utilizado para calcular la tasa predeterminada de aplicación de los costos indirectos de fabricación es diferente del nivel de producción real logrado. Una variación en el volumen de producción constituye un fenómeno de los costos indirectos de fabricación fijos que resulta de tener que aplicar éstos a la producción como si fueran un costo variable con el fin de determinar el costo de un producto.

Los costos indirectos de fabricación aplicados durante un periodo pueden diferir de los reales incurridos, debido a que, la tasa predeterminada de aplicación de los costos indirectos de fabricación se basa en un numerador y denominador estimado. Por lo general, las diferencias insignificantes se tratan como un costo del periodo mediante un ajuste del costo de los artículos vendidos. Las diferencias significativas deben prorratearse a inventario de trabajo en proceso, inventario de

artículos terminados y costo de los artículos vendidos, en proporción al saldo de costos indirectos de fabricación no ajustado en cada cuenta. El objetivo consiste en asignar los costos indirectos de fabricación subaplicados o sobreaplicados a aquellas cuentas que se encontraban distorsionadas por el uso de una tasa de aplicación que resulto incorrecta y, de este modo, ajustar sus saldos finales para aproximar lo que debió ser si se hubiera aplicado la tasa de aplicación correcta.

2.2.4.2 INFORME DEL COSTO DE PRODUCCIÓN.

El informe del costo de producción es un análisis de la actividad del departamento o centro de costos para el periodo, constituye la fuente para resumir los asientos en el libro diario. Todos los costos imputables a un departamento o centro se presentan según los elementos del costo. Además de los costos totales y unitarios, cada elemento del costo se enumera por separado. El nivel de detalle de este, dependerá de las necesidades de planeación y de control de la gerencia. Un informe del costo de producción para cada departamento puede prepararse siguiendo un enfoque de cuatro pasos. Cada paso representa un plan separado y los cuatro planes juntos constituyen un informe del costo de producción.

Paso 1. Contabilizar el flujo físico de unidades (plan de cantidades). En este se refleja la relación de unidades físicas o reales que se debe reportar periódicamente, contiene aspectos de control interno al presentar una primera parte de “Unidades a Justificar” y una segunda parte de “Justificación de Unidades” cuyos totales deben coincidir.

Paso 2. Calcular las unidades de producción equivalente (plan de producción equivalente). En la mayor parte de los casos no todas las unidades se terminan durante el período. Por lo cual, pueden existir unidades que aún están en proceso en diversas etapas de terminación al final del período. Sin embargo, todas las unidades deben expresarse como unidades terminadas con el fin de determinar los costos unitarios. De esta manera, se determinan en términos de unidades terminadas, aquellas que se encuentran sin concluir. La producción equivalente es

igual a las unidades totales terminadas más las unidades incompletas expresadas en términos de unidades terminadas.

Paso 3. Acumular los costos, totales y por unidad, que van a contabilizarse por departamento (plan de costos por contabilizar). Este indica qué costos acumuló el departamento, así como, los costos unitarios, divididos por elementos. Si existiere unidades en proceso, el costo por unidad equivalente se calcula como sigue:

$$\text{Costo unitario equivalente} = \frac{\text{Costos agregados durante el periodo}}{\text{Unidades equivalentes}}$$

El numerador, representa los costos agregados por el departamento durante el periodo. El denominador, constituye las unidades equivalentes tomadas del plan de producción equivalente.

Paso 4. Asignar los costos acumulados a las unidades transferidas o todavía en proceso (plan de costos contabilizados). Este indica la distribución de los costos acumulados a las unidades terminadas y transferidas al siguiente departamento o al inventario de artículos terminados, unidades terminadas y aún disponibles y/o unidades aún en proceso.

2.3 LA PLANIFICACIÓN.

La planificación es la primera función administrativa, sirve de base para las demás funciones; debemos recordar que el proceso administrativo está formado por cuatro funciones principales. Así lo afirma Chiavenato I. (2005, p.10) cuando expresa que la administración es “*el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales*”.

En lo que respecta a la planificación, según Robbins y Coulter (2005, p.158);

La planificación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. (...) Se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo).

De la misma forma, Terry G. (1986, p. 195), afirma que, “*La planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales*”. Por tal motivo, esta permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro.

Münch L. (2008, p.13) expresa que de acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, el ámbito de la organización que abarque y el periodo de tiempo que comprenda, la planeación puede ser:

- a) **Estratégica.** Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; generalmente es a mediano y a largo plazos, y abarca a toda la empresa. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización.
- b) **Táctica o funcional.** Se refiere a planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es responsabilidad de los jefes o gerentes de área y se enfoca a un área específica de la organización, puede ser a mediano y/o a corto plazo. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.
- c) **Operativa.** Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en niveles de sección u operación. Su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el personal.

Agrupando las ideas antes expuestas, podemos mencionar que, a través de la planificación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, se eliminan riesgos y se garantizan condiciones de éxito, es decir, se establecen objetivos y se detallan los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planificación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden debe hacerse.

2.3.1 LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.

La planificación estratégica ha sido desarrollada por varios autores, siendo esta utilizada como herramienta que permite a las organizaciones enfrentar cualquier situación que se presente en el futuro; algunas conceptualizaciones bastante precisas son las siguientes:

Para Bateman y Snell (2005, p.137) la planificación estratégica es definida como *“Un conjunto de procedimientos para la toma de decisiones sobre las metas y estrategias de largo plazo de la organización”*.

Según Serna H. (2008, p.55) La planeación estratégica es;

El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Por otro lado Chiavenato y Sapiro (2011. p.25) puntualizan que *“la planificación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra”*.

En síntesis, la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de una empresa, ya que establece cuales son las acciones a tomar para llegar a un futuro deseado, considerando el contexto externo e interno donde se desarrolla; esto permitirá que se pueda observar con claridad las vías más

correctas a seguir una vez el plan sea establecido, además, ayuda a obtener un mejor desempeño de las funciones, ya que permite una mejor organización, gestión y administración en cada sector de la empresa. Este proceso de planeación ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven.

La planificación estratégica es una actividad primordial de la alta gerencia, por consiguiente requiere la unión y participación considerable del equipo directivo, buscando reducir las debilidades y amenazas latentes, mediante la traducción de la visión, misión, valores, objetivos, políticas y estrategias de la organización; haciendo uso de sus fortalezas y oportunidades, fomentando la participación y el compromiso en los distintos niveles de la entidad, requiriendo los esfuerzos y recursos que sean necesarios para hacer realidad el futuro que se desea.

En tal sentido, Chiavenato I. (2001, p.148) caracteriza la planeación estratégica de la siguiente manera;

1. Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.
2. Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y. en consecuencia, está sujeta a la Incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre, la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.
3. Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistémico.

2.3.1.1 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Sin planes, no se puede organizar los recursos de una empresa, es como trabajar con los ojos vendados, existen pocas probabilidades de lograr las metas pautadas; es por ello, que la planificación estratégica es fundamental en las organizaciones,

debido a que el éxito o supervivencia de ellas dependerá básicamente de su elaboración.

Münch L. (2008, p.13) nos explica que la importancia de la planificación estratégica radica, que por medio de la misma se puede “*determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y visión de la organización*”; es decir, que esta proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la empresa. Además constituye, un orden gerencial cuyo sentido se ubica en el cumplimiento de objetivos a través de estrategias para resolver los cuestionamientos ¿qué lograr? y ¿cómo hacerlo?.

Por otro lado, la planificación estratégica dota a la organización con un sentido de dirección y propósito, ya que un plan señala qué metas trata de alcanzar la organización y qué estrategias pretende emplear, y sin estos los gerentes podrían interpretar sus tareas y puestos específicos como mejor les conviniera; también, a través de ella se puede lograr una aplicación efectiva de los recursos humanos, financieros, materiales, información y tiempo, al desarrollar técnicas que permitan una buena asignación de éstos. De igual modo, permite detectar aquellas debilidades y amenazas futuras que pueden presentarse en la organización, que combinados con las fortalezas y oportunidades, proporcionan una ventaja competitiva, siendo la base para toma de decisiones en el presente, y así, poder aprovechar o crear acciones y transformar los peligros en ocasiones de mejora estratégica.

Es necesario destacar, que un objetivo principal de la planificación estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término es definido por Fred D. (2008, p.9) como “*todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales*”. Dicha ventaja es esencial para el éxito a largo plazo de una organización, sin embargo, esta solo puede mantenerse durante cierto tiempo, ya que las empresas rivales imitan y socavan esa misma ventaja, así

que solo limitarse a alcanzar la ventaja competitiva no es lo más adecuado para la organización.

Así mismo, la planificación estratégica es la encargada de cubrir todas las actividades de la empresa, construyendo un nexo entre la situación actual y futura, identificando la ruta para mejorar el futuro y para conseguir una ventaja competitiva sustentable a largo plazo, considerando el contexto externo e interno; dando como resultado el cumplimiento de los objetivos que beneficiaran a la organización.

2.3.1.2 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

En toda organización, la planificación es fundamental para la toma de decisiones, ya que les permite mantener un enfoque en el futuro y en el presente al mismo tiempo, dándole así la oportunidad de fomentar la comunicación y el compromiso entre todos los niveles de la organización. Al diseñar una buena planeación, los gerentes ofrecen métodos para lograr el objetivo establecido, y así ayudar a prever los problemas antes de que surjan y a afrontarlos antes de que se agraven.

La planificación estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro; facilitando que una empresa inicie y mantenga sus actividades y de esta manera ejercer control sobre su propio destino; la misma ayuda a adquirir un concepto muy claro de la organización, además permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del ambiente en que opera la entidad.

De una forma más puntual, Wilson I. (citado por Chiavenato I., 2011) expresa que algunos beneficios que brinda la planificación estratégica son los siguientes:

- La claridad de la versión estratégica de la organización.
- La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
- El enfoque dirigido, mediante el objetivo de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.

- Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
- Un comportamiento sistemático y holístico que involucre a toda la organización
- La interdependencia con el entorno externo.

Este proceso sienta las bases para que todos los gerentes y empleados de las empresas puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio, es decir, les ayuda a ver el camino como una oportunidad y no como una amenaza. Su éxito consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un plan, establecimiento así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Las empresas que se adentran en un proceso de planificación estratégica están más preparadas para actuar a base de resultados en vez de reaccionar a base de problemas.

2.3.2 ESTRATEGIA Y GERENCIA ESTRATEGICA.

2.3.2.1 ESTRATEGIAS.

Las estrategias son el medio a través del cual las organizaciones alcanzan las metas u objetivos propuestos, estableciendo una secuencia de acciones para el logro de los mismos; Para Fred D. (2008, p. 13) *“las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo (...) son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de altos directivos y de grandes cantidades de recursos”*.

Al respecto indica Morrisey L. (citado por Pérez, 2004) define la estrategia como;

Un complemento natural para la misión y visión. En principio necesita determinar el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio en el que está comprometido, el porqué está usted allí, a quien sirve, los principios y valores bajo los que deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser.

De igual modo, Bateman y Snell (2005, p. 137) definen las estrategias como “*Un patrón de acciones y recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización*”. Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas.

Tomando en cuenta lo expresado anteriormente las estrategias se describen como un plan de acción, a través del cual una organización tiene la intención de crear valor sostenido para sus partes interesadas. Esta herramienta permite a cada empresa alinear su misión, visión y valores, adaptándolas a las exigencias y condiciones cambiantes, que surgen en el medio interno o externo donde se desenvuelven.

2.3.2.2 GERENCIA ESTRATEGICA.

La gerencia estratégica son todas aquellas acciones, planes, ejecuciones y evaluaciones que orientan a una organización a ser proactiva y que le permiten cumplir sus metas en el corto y largo plazo. Por su parte Fred D. (2008, p.5) la define como “*el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos*”. En tal sentido, la actuación efectiva de esta, permite a las empresas estar capacitadas para articular y adecuar su futuro, a través de formulación, ejecución y evaluación de acciones estratégicas que otorgarán el logro de sus objetivos y metas propuestas.

Al respecto Sallanave J. (2007, p.85), indica que, la gerencia estratégica es “*el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y determinación de decisiones en la cual intervienen todos los niveles estratégicos*”. Su aplicación proporciona un monitoreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas de la organización, previendo los problemas, debido a que enfatiza la interacción entre todos los niveles, ya que es un enfoque

para la toma de decisiones que conlleva a establecer el orden y la disciplina en toda la empresa, y aunque no es garantía para el éxito, puede ser el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo entre una organización exitosa o no.

En tal sentido, Según Stoner y Wankel (citado por Salazar, 2003), la gerencia estratégica se caracteriza de la siguiente manera;

- Permite, determinar el tipo de negocio en que está y en que se debe estar, sus clientes presentes y futuros.
- Ofrece un marco para la toma de decisiones gerenciales, debido a que le permite al gerente determinar las acciones que debe implementar.
- El tiempo es más largo que en cualquier tipo de planeación.
- Da sentido de coherencia e impulso a lo largo del tiempo para la toma de decisiones en la organización.
- Es considerada una actividad de alto nivel, por ser la alta gerencia quien se encarga de realizar este tipo de planificación, basándose en los estudios realizados por las diferentes unidades estratégicas de negocio y los grupos de estudios especializados.

2.3.2.2.1 IMPORTANCIA DE GERENCIA ESTRATÉGICA.

La gerencia estratégica es una herramienta de vital importancia para las entidades, ya que permite el desarrollo y ejecución de planes y proyectos. Es una actividad sistemática, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades de la organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificar los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos para la identificación, definición y cuantificación de los objetivos, desarrollando estrategias para alcanzar los mismos, localizando recursos para su implementación y el control dichas estrategias.

Esta se encamina hacia la consecución y mantenimiento de la ventaja competitiva por la entidad para continuar en el mercado; lo cual requiere de la coordinación

más adecuada de la misma, ya que una organización representa un complejo conjunto de personas, recursos, procesos, culturas, etc., que se encuentra en continuo cambio, así como el entorno que la rodea, por ello, la gestión estratégica busca conocer los objetivos en el cual se encamina la empresa, para dirigir y coordinar todos los esfuerzos para alcanzar dichas objetivos.

La capacidad de la entidad de poner en marcha una estrategia, puede diferenciarla de las demás; ya que no solo basta con tener un brillante análisis estratégico, sino se gestiona adecuadamente para el logro del mismo. La problemática no reside en saber adónde ir sino cómo llegar allá. La responsabilidad de la gerencia estratégica no es solo, la obtención de nuevos pensamientos estratégicos, es formular planes y dirigir el desarrollo de los mismos para el avance de la organización.

En tal sentido, el uso eficiente de la gerencia estratégica en una organización, es de gran conveniencia para la misma, ya que a través de esta se pueden gestionar los planes previamente establecidos, utilizando, de manera eficaz, sus fortalezas con el objeto de beneficiarse de las oportunidades, reduciendo a un mínimo sus debilidades y el impacto de las amenazas latentes, todo esto de la mano con actividades operativas de enunciación, realización y evaluación de tácticas que hacen posible el desarrollo de estrategias.

2.3.2.2 BENEFICIOS DE LA GERENCIA ESTRATEGIA.

Greenlay G. (citado por Fred D. 2008), afirma que la gerencia estratégica brinda los siguientes beneficios:

1. Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades.
2. Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Constituye un marco para una mejor coordinación y control de las actividades.
4. Minimiza los efectos de condiciones y cambios adversos.

5. Permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos.
6. Facilita una asignación más eficaz de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
7. Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o tomadas en el momento.
8. Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
9. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo total.
10. Constituye la base para poner en claro las responsabilidades individuales.
11. Fomenta el pensamiento proactivo.
12. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
13. Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
14. Da un grado de disciplina y formalidad a la administración de una empresa.

Es notorio que la utilización de la gerencia estratégica fomenta un alto desempeño y rendimientos, así como evita el fracaso de las entidades, en tanto ayuda a tomar decisiones adecuadamente informadas con anticipación. A demás, permite tener una mayor conciencia de las fortalezas y debilidades de la entidad, así como las oportunidades y amenazas que surgen en el contexto externo; comprender del mercado competitivo, la productividad de los recursos para su óptima utilización, la tolerancia al cambio y la relación entre el desempeño y el rendimiento. Por lo cual, promueve la interacción de los gerentes con todos los niveles funcionales de la entidad, lo cual les otorgan facultades de decisión, así como ayuda en la prevención de problemas; de esta manera aprovechar oportunidades, minimizar el impacto de las amenazas, utilizar las fortalezas y vencer las debilidades; así ejercer control sobre el destino de la empresa.

2.3.2.2.3 MODELOS DE GERENCIA ESTRATÉGICA.

Un modelo estratégico tiene como punto de partida la visión, misión y valores como elementos catalizadores para la creación de la estrategia. Es decir que, para establecer los objetivos y lineamientos estratégicos que regirán el patrón a seguir adoptado por la empresa para la consecución de sus metas, se toma como puerto de referencia los componentes organizacionales que identifican a la entidad. Cabe destacar que, en un modelo estratégico se refleja los plazos determinados en los cuales la organización debe alcanzar los objetivos, con las acciones planteadas en el mismo.

2.3.2.2.3.1 MODELO DE RUSSEL ACKOFF.

Ackoff R. (1983), en su modelo, destaca la necesidad de entender los cambios globales de la naturaleza, desarrollando una visión acorde a las nuevas exigencias de la época. Este determina que si no se planifica con anticipación, siempre existirán otros que logren planear mucho más anticipadamente, sin poder evitar que se nos adelanten en la planeación, he ahí el conocido lema “planear o ser planeado”. Así mismo, apunta a una planeación interactiva, que depende de los siguientes tres principios:

- **Participativo.** Donde se involucra la participación de los miembros de la empresa, para que formen parte activa del proceso de planificación. Es a través de la participación en este proceso, como los miembros de una organización pueden desarrollarse. Además, los capacita para adquirir una comprensión de la organización, lo que les permitirá servir más eficientemente a los fines de la misma. Facilitando así, el desarrollo de la entidad.
- **Continuidad.** Ningún evento puede ser pronosticado con total exactitud, se deberá anticipar alguna eventualidad, ya que lo planificado no siempre se cumple de acuerdo a lo que se requiere.
- **Holístico.** Este principio se caracteriza por ser de coordinación e integración. Este principio, anuncia que, mientras más partes y niveles de

un sistema con una relación planeada de forma simultánea e interdependientemente se puede lograr obtener los resultados más óptimos.

Ackoff establece cinco (5) fases para su modelo;

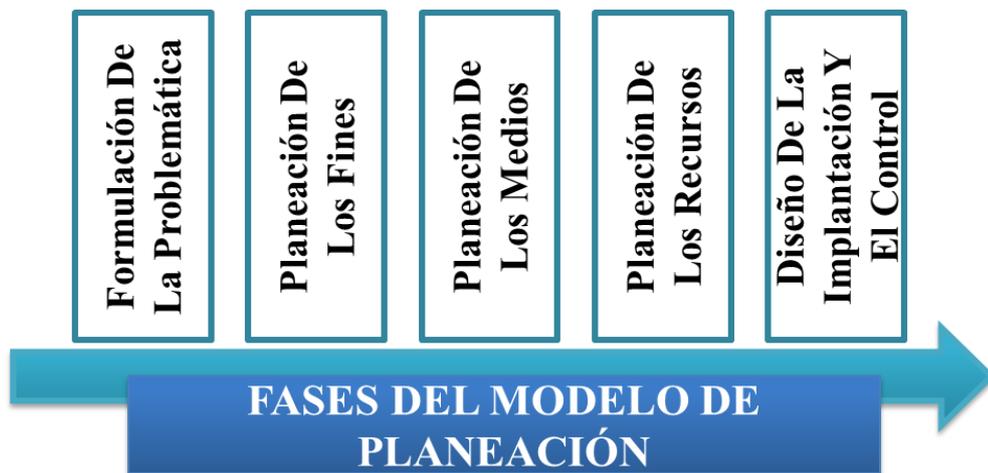


Gráfico N°4. Modelo de gerencia estratégica según Russel Ackoff.

Fuente: Ackoff R. Planificación de la Empresa del futuro (1983)

Formulación de la problemática. Analiza las oportunidades y amenazas que la empresa deberá determinar, siempre y cuando el entorno se comporte de forma favorable y no cambie su rumbo positivo. Esta fase comprende:

- **Análisis de sistemas.** Se describe de forma detallada el estado en que se encuentra la empresa y cómo influye en su medio ambiente y en qué forma es influido por éste.
- **Análisis de las obstrucciones.** Se determina los obstáculos o trabas que dificultan el desarrollo de la organización, considerando las debilidades, y como se administran y organizan los problemas con los participantes externos del medio ambiente.
- **Preparación de proyecciones de referencia.** Se analizan las referencias tanto del pasado y como se proveen en el futuro, recurriendo a los supuestos críticos, que se establecen en las perspectivas de la empresa y

proyecciones conexas con el abastecimiento y utilización de los recursos críticos, con esta información se prevea los mejores escenarios del futuro, revelando los efectos que obtendrá la conducta actual y los pronósticos de la empresa.

Planeación de los fines. En este se especifican los fines que se van a perseguir mediante las acciones, ya sean, metas, objetivos u ideales. El procedimiento empieza con la descripción de los ideales, continúa con los objetivos y termina con las metas. La siguiente fase de la planeación está relacionada con la selección de los medios con los cuales se van a perseguir los fines seleccionados. Es en esta etapa de la planeación en la que se diseña el futuro más deseable.

Planeación de los medios. Se planean los medios para acercarse a un futuro deseable relacionándolo con otros escenarios como referentes para identificar alguna brecha. El procedimiento inicia con la formulación de las alternativas o medios para atenuar, resolver o disolver las problemáticas. Una vez que se ha formulado un grupo de medios alternativos, se puede elegir uno de ellos. Esta elección siempre está basada en una evaluación comparativa de las alternativas; no obstante, tal evaluación puede ser casual o cuidadosa. La cantidad de esfuerzo que debe aplicarse a la comparación depende de; el costo potencial de seleccionar el mejor grupo; cuán evidente es la eficacia relativa de esta alternativa; y el costo de llevar a cabo una evaluación suficientemente cuidadosa.

Planeación de los recursos. En esta fase se analiza y determinan, la cantidad y tipo de recursos que se requerirán; las cantidades que de cada recurso estarán disponibles; cuáles brechas existen entre los requerimientos y las disponibilidades y cómo serán cerradas dichas brechas. Los cuatro tipos de recursos relevantes son; los suministros (materiales, abastecimientos, energía y servicios), las instalaciones y el equipo, el personal y el dinero.

Diseño de la implantación y el control. Esta fase se ocupa de llevar a cabo las decisiones hechas en las fases anteriores y controlar su implementación y subsecuente desarrollo. Por medio de la implementación y control, se obtiene una

retroalimentación continua. Esto, combinado con la vigilancia de la organización y el medio ambiente, proporciona los resultados que se requieren para la planeación continua y para hacer posible el mejoramiento de sus resultados.

2.3.2.2.3.2 *MODELO DE H. IGOR ANSOFF.*

Ansoff H. (1965) establece una estructura de modelo de gestión, que conceptualiza la administración de discontinuidades en la toma de decisiones estratégicas, determina un acercamiento sistemático, así como una metodología para guiar la implementación. El autor determina su modelo de acuerdo a las siguientes fases;

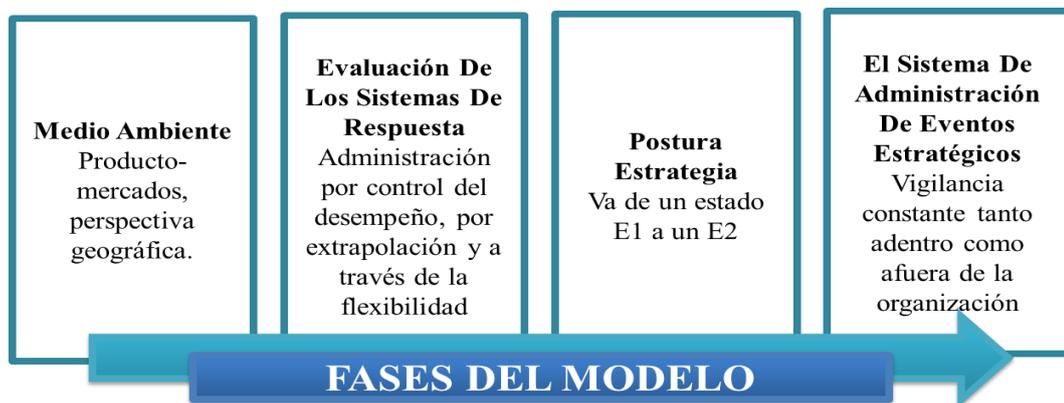


Gráfico N°5. Modelo de gerencia estratégica según H. Igor Ansoff.

Fuente: Ansoff H. Estrategia Corporativa (1965)

Medio ambiente. Abarca el proceso donde se resume la evolución histórica de las organizaciones, las cuales se establecen y sintetizan en términos de cuatro dimensiones producto-mercados, perspectiva geográfica, medio ambiente interno y medio ambiente socio-político externo.

Evaluación de los sistemas de respuesta. Se toma en consideración cuatro distintivos en la evolución:

- **Administración por control del desempeño,** adecuado para cambios lentos.

- **Administración por extrapolación**, cuando el cambio es rápido pero el futuro puede ser fijado por extrapolación con el pasado.
- **Administración por anticipación**. Existen discontinuidades en el cambio, pero lo suficientemente lentas para permitir una respuesta anticipada y a tiempo.
- **Administración a través de la flexibilidad**. Respuesta rápida cuando los desafíos más significantes se desarrollan tan rápido que no permiten una anticipación adecuada.

Postura estrategia. En esta fase se establece un proceso de cambio, donde la organización va de un estado E1 a un estado E2 es imprescindible que también lo haga la estrategia de la organización, sus habilidades funcionales y las de la administración general. Recordando que, cuando se realiza una estrategia es para mejorar determinados procesos que necesitan ser intervenidos para beneficio de la organización, por lo que, es recomendable hacerlo de forma general integrando la participación de organización en general.

El sistema de administración de eventos estratégicos. Es el monitoreo y vigilancia permanente de todos los hechos que ocurren tanto dentro como fuera de la organización, y como impactan en las habilidades y en los logros de la empresa. Este sistema permite realizar evaluaciones persistentes de los procesos internos de la organización y a la vez ejecutar evaluaciones del ambiente externo para desarrollar una estrategia.

2.3.2.2.3.3 MODELO DE MICHAEL E. PORTER.

Porter M. (1982) propone un modelo, centrado en la importancia del análisis competitivo, no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también en las finanzas corporativas, la comercialización, el análisis del mercado de valores y otras áreas de los profesionales de la dirección, en funciones diversas y en diferentes organizaciones. Este expresa que, la organización dispone de una estrategia competitiva, que resulta de la combinación de los fines por los cuales se está esforzando y los medios que está empleando para llegar a ellos.

El autor plantea que, la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar esencialmente a una empresa con su ambiente, fundamentalmente con los sectores en los cuales compite, pues estos determinan las reglas competitivas del juego, así como las posibilidades estratégicas disponibles para la empresa. En tal sentido, el autor expresa que, existen cinco (5) fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía; en donde cuatro fuerzas (el poder de negociación de los consumidores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de los nuevos actores y la amenaza de los productos sustitutivos) se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, denominada como el nivel de competencia en una entidad. Al encarar las cinco fuerzas o factores de la competencia, disponemos de tres estrategias genéricas (liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración) de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria.

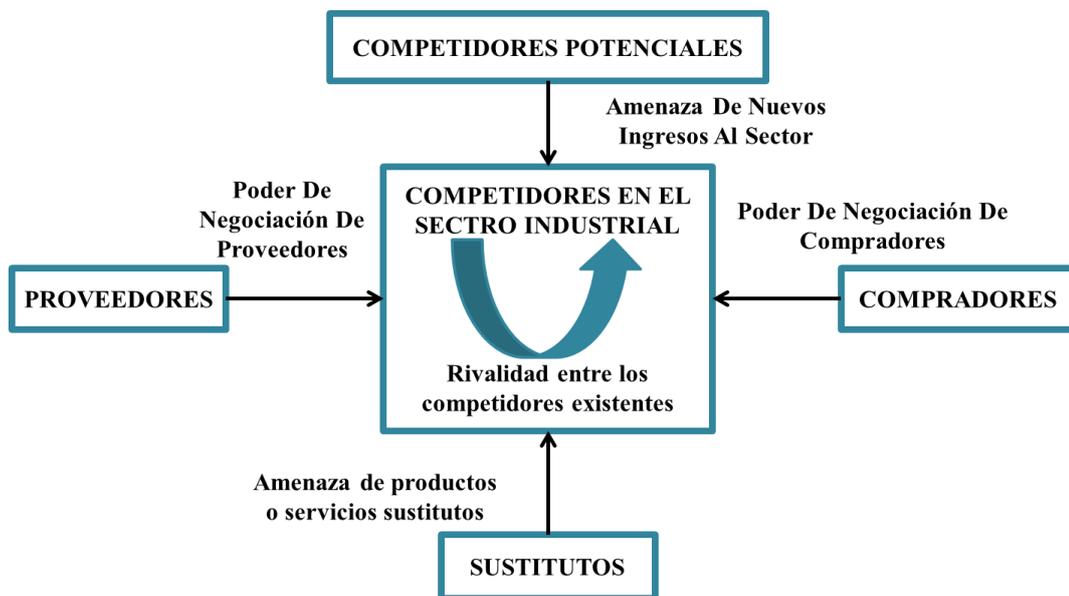


Gráfico N°6. Modelo de gerencia estratégica según Michael Porter.

Fuente: Porter M. Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia (1982).

Amenaza de nuevos competidores al sector. Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado,

lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores. El riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas. El riesgo será escaso si las barreras son importantes o si las nuevas empresas esperan una gran represalia de los competidores bien consolidados. A pesar de las diversas barreras de ingreso que puedan existir, algunas empresas nuevas logran entrar en este, con productos de buena calidad y precios bajos. Por lo cual la elaboración de las estrategias a seguir debe tomar en cuenta a estos nuevos competidores y vigilar sus estrategias para poder contrarrestar o aprovechar oportunidades y fortalezas que estos nuevos competidores pueden ofrecer.

Intensidad de la rivalidad de los competidores. Las estrategias elaboradas y seleccionadas sólo tendrán éxito si las mismas ofrecen ventajas competitivas sobre los rivales. Debemos recordar que, la intensidad de la rivalidad entre competidores aumenta a medida que estos crecen en número, tamaño y capacidad. Los consumidores cambian de marca con facilidad, lo que ocasiona una disminución en la demanda de los productos. Para una empresa será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén bien posicionados, sean numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

La amenaza de productos sustitutos. Un sustituto cumple la misma o similar función que el producto de un sector mediante formas distintas. Todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. La situación se complica si los mismos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa. Los productos sustitutos siempre han sido una fuerte

amenaza para las empresas; de allí que los precios tengan un tope máximo antes de que los consumidores prefieran cambiar a un producto sustituto. Es decir, mientras más atractivo sea el desempeño por los sustitutos ofrecidos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial.

El poder de negociación de los compradores. Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios, por lo cual la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. Esta fuerza toma importancia cuando los clientes están concentrados en un mismo lugar, son muchos o compran por volumen, de esta manera pueden afectar considerablemente la intensidad de la competencia. Bajo estas premisas las empresas deben ganarse a los clientes a través de garantías, precios de venta y paquetes adicionales.

El poder de negociación de los proveedores. Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, cuando poseen fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será complicada si los insumos que suministran son claves, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. Por tales motivos, las empresas deben seguir una estrategia de integración para obtener control o la propiedad de los proveedores.

2.3.2.2.3.4 MODELO DE FRED R. DAVID.

Fred D. (2003) describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, donde se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre. Este propone un modelo, donde se consideran tres etapas vitales para el desarrollo del proceso estratégico de una organización, estas etapas son; la formulación de las estrategias, la implementación de estrategias y la evaluación de estrategias.

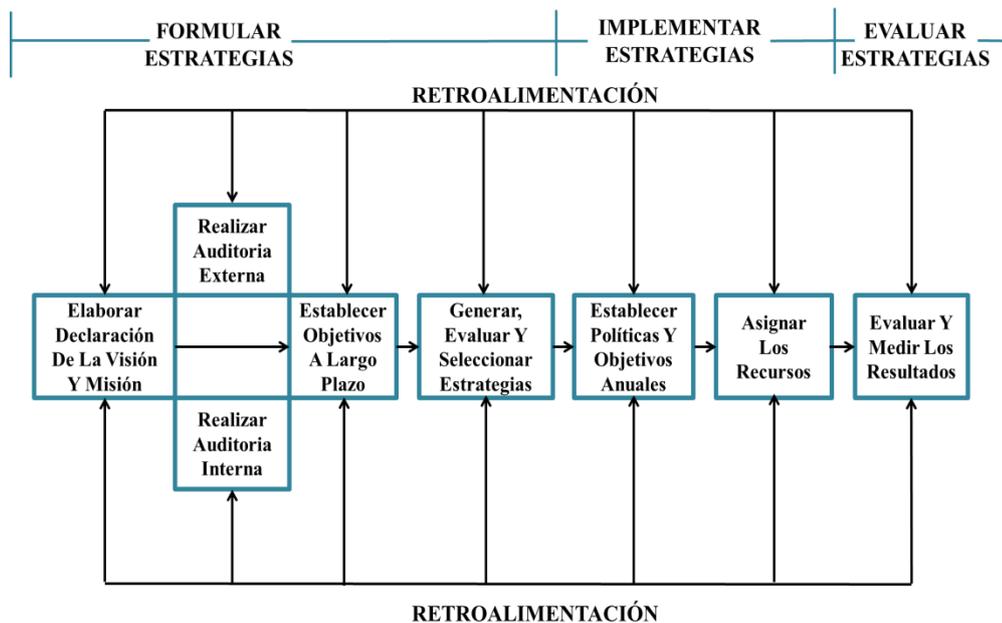


Gráfico N°7. Modelo de gerencia estratégica según Fred David.

Fuente: Fred D. Conceptos de Administración Estratégica (2003)

Formular Estrategias.

Es el proceso que implica la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los mismos se describen a continuación.

Elaborar la declaración de la misión, visión. Para alcanzar el éxito resulta esencial precisar las pautas características que definen a la organización. En tal sentido, una **declaración de visión**, busca responder la pregunta básica ¿qué queremos llegar a ser?, es la percepción que la entidad tiene de sí misma y de su futuro, representa los cimientos para desarrollar una amplia gama de acciones necesarias, así alcanzarla con éxito. Por otro lado, la **declaración de la misión** busca responder a la pregunta central ¿cuál es nuestro negocio? se refiere a la razón de ser de la organización, la cual revela cuál es su propósito y a quién quiere servir. Constituye una manifestación duradera de la intención que mueve a una

organización y la distingue de otras empresas similares. Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz.

Realizar Auditoría Externa. Comprende la identificación y evaluación de tendencias y hechos competitivos, sociales, políticos, económicos y tecnológicos, los cuales no pueden ser controlados por la organización. El resultado de este examen, es un conjunto finito de las oportunidades sobre las cuales debe basarse el futuro de la empresa y amenazas que debe constantemente eludir. Las estrategias empresariales deberían formularse para aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas potenciales. Muchas organizaciones sobreviven solamente debidas a que reconocen y aprovechan las oportunidades ambientales.

Realizar Auditoría Interna. El modelo de gerencia estratégica indica que antes de formular y escoger estrategias alternativas, debe llevarse a cabo una auditoria interna de la organización. El resultado de este examen, es un conjunto finito de fortaleza y debilidades que debe considerar en el desarrollo de sus operaciones. Una empresa debe trazar el rumbo a seguir, con la intención clara de aprovechar sus fortalezas internas y minimizar el efecto de sus debilidades.

Establecer los objetivos a largo plazo. Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias; por lo que estas constituyen las acciones que se deben tomar para lograr los mismos. El plazo entre estos debe ser consecuente. Los objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre las unidades de la organización, así mismo deben asociarse con un cronograma. Estos, forman parte vital para el éxito de la organización, ya que los mismos bien formulados y comunicados da una visión clara a los empleados, acreedores, proveedores, distribuidores y accionistas de su papel en el futuro de la entidad; así como proporciona coherencia en el proceso de toma de decisiones entre gerentes. Al lograr este consenso, respecto a objetivos durante las

actividades de formulación de estrategias, una organización puede reducir los conflictos posteriores en la ejecución. En tal sentido, presentan las prioridades que tiene la organización, las cuales estimulan el esfuerzo y relaciones de los diversos niveles de la entidad. Los mismos suministran dirección y permiten sinergia organizacional, ya que sirven como normas mediante las cuales los individuos, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones se integran para alcanzar las metas pautadas y constituyen las bases para ser sometidos a evaluación.

Generar y Evaluar Alternativas Factibles. En este se buscan determinar las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su visión, misión y sus objetivos. Para identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a gran parte del personal que anteriormente elaboraron las declaraciones de visión, misión y valores, y que realizaron la auditoría externa e interna de la organización. El proceso de generar y seleccionar estrategias puede realizarse en un esquema de tres etapas de toma de decisiones. En primer lugar se tiene, la **etapa de entrada**, la cual resume la información básica de entrada necesaria para formular las estrategias. Posteriormente en la **etapa de conciliación**, se enfoca en la generación de estrategias alternativas viables mediante la alineación de los principales factores externos e internos. Conciliar estos elementos críticos del éxito es la clave para generar con eficacia las posibles estrategias alternativas, la misma puede ser llevada mediante la implementación de la herramienta matriz FODA. Por último, en la **etapa de decisión**, se utiliza información de entrada de entrada, para evaluar objetivamente las estrategias alternativas posibles identificadas en la etapa de conciliación. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas, constituye la base objetiva para seleccionar estrategias específicas. Las alternativas seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una entidad, tratando de vencer las debilidades, sacando provecho de sus oportunidades claves y evitando las amenazas externas.

Implementar Estrategias.

Significa la movilización tanto de los empleados como de gerentes, para llevarse a cabo las estrategias ya formuladas. La ejecución exitosa de estrategias requiere que una organización primero **fije los objetivos anuales**, en áreas tales como la gerencia, el mercadeo, las finanzas, la producción, la investigación y el desarrollo. Las actividades para la fijación de los objetivos anuales, son fundamentales para la ejecución acertada de estrategias debido a que forman la base para la asignación de recursos; conforman el mecanismo primordial para evaluación de gerentes; constituyen un instrumento importante para controlar el avance hacia el logro de los objetivos; y establecen las prioridades organizativas divisionales y de departamentos. De igual forma, se debe **establecer las políticas**, que permitan estimular el trabajo hacia los objetivos fijados, debido a que el logro de estos, se basa únicamente en el trabajo intenso. Estas permiten saber tanto a empleados como a gerentes lo que se espera de ellos, aumentando la posibilidad de que las estrategias se ejecuten de manera exitosa. Ellas dan la base para el control gerencial, permiten la coordinación entre las unidades organizativas y reducen la cantidad de tiempo que los gerentes dedican a la toma de decisiones. También aclaran a quién corresponde cada porción de trabajo y fomentan la delegación en la toma de decisiones al nivel gerencial encargado de afrontar el problema cuando este aparece. Así mismo, se debe **asignar los recursos** de acuerdo con las prioridades establecidas en los objetivos anuales expuestos. Para la ejecución exitosa de las mismas son especialmente importantes las destrezas subjetivas cualitativas. Las actividades de ejecución de estrategias producen impacto en todos los gerentes y empleados de la entidad, mientras que su formulación sólo a los gerentes de alto nivel.

Evaluar Estrategias.

Representa la etapa final del modelo de gerencia estratégica. Constituye el medio por el cual los gerentes obtienen información para valorar efectivamente las estrategias de una organización; ya que, todas las acciones están sujetas a

modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales;

- **Revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales.** Este análisis debe responder las siguientes preguntas, ¿siguen siendo las fortalezas internas todavía fortalezas?; ¿siguen siendo las debilidades internas todavía debilidades?; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?; ¿continúan las amenazas externas siendo amenazas?
- **Medir el desempeño.** Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos.
- **Aplicar acciones correctivas.** Se deberán tomar medidas correctivas requeridas para mejorar la posición estratégica de la firma, tanto externa como internamente.

La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer.

2.3.3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

Las empresas se ven constantemente afectadas por el entorno, ya sea de forma positiva o negativa; por lo que surge la necesidad de crear planes estratégicos, a través de la formulación efectiva de estrategias, de esta forma adaptarse y asimilar el funcionamiento del mercado, para así obtener el mayor beneficio a mediano plazo.

Según Serna H. (2010, p. 64), la formulación estratégica son *“las opciones estratégicas que deberán convertirse en planes de acción concretos (...) para ello es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos”*.

Por otra parte para Fred D. (2003, p.5) la formulación de la estrategia incluye;

la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

Una buena formulación estratégica recoge de forma sintética la esencia de la empresa, ya que mediante esta se establecen lineamientos básicos para el desarrollo eficiente de la misma; creando a su vez diferentes opciones o alternativas estratégicas para dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico.

Para Francés A. (2006, p.58) Los lineamientos constituyen *“los elementos básicos para desarrollar el pensamiento estratégico acerca de una empresa u organización. Ellos nos suministran un lenguaje para expresar las ideas que sirven para orientar la actividad futura de la empresa”*. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial precisar las pautas características que van a definir a la organización. Esto incluye la definición de la misión y visión corporativa, sus valores institucionales, objetivos y metas alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política; la unión de estos permitirá la organización puntualizar qué quiere conseguir y expresar cómo lograrlo.

2.3.3.1 MISIÓN.

Para los autores Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012, p. 26) una declaración de misión *“describe el propósito y el negocio actual de la empresa, ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿por qué estamos aquí?”*. La Misión determina el propósito o la razón de ser de la Organización, identificando la meta a alcanzar o el fin para el cuál fue creada la misma. Así mismo lo afirma Chiavenato I. (2006, p. 523),

La misión se refiere a la finalidad o motivo por el cual la organización se creó y para lo que debe servir (...) significa la razón de existencia de una organización. En la práctica, la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Y por qué hacemos lo que hacemos? (...) Si los miembros no conocen la misión de su organización, ellos desconocen por qué existe y hacia dónde se dirige.

Las acciones de una empresa deben tener un fin, determinar a dónde queremos llegar, parece sencillo, sin embargo lleva implícito una gran cantidad de aspectos que se deben considerar para poder alcanzar el logro de los objetivos y las metas propuestas.

2.3.3.2 VISION.

Por otro lado, para ya el mencionado autor la visión *“es la imagen que la organización tiene al respecto de sí misma y de su futuro (...) se utiliza para describir un claro sentido del futuro y la comprensión de las acciones necesarias para hacerlo rápidamente un éxito”*. Es la proyección futura o visualización de hacia dónde se dirige la empresa y en qué se deberá convertir esta, en un determinado periodo de tiempo; siendo la visión la que distingue a una organización de otra, la misma sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de la organización; ya que es una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. Cabe destacar que la visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, ya que su función es guiar y motivar a la organización.

2.3.3.3 VALORES.

Otro elemento clave dentro de una organización son los valores que la representa, ya que estos son juicios éticos que guían u orientan las decisiones, acciones y conductas de los miembros de una organización.

Para Thompson et. al. (2012, p. 27), los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son *“las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión”*.

Definir los valores de la empresa es darle una identidad a la misma, ya que estos son los pilares que tienen que estar vivos y en continuo desarrollo dentro de esta; estos principios éticos y morales rigen las decisiones y acciones dentro de la organización; por lo que establecer unos valores claros y bien definidos ayudará a la misma a crear un ambiente donde se comparta un sentimiento de pertenencia por parte de los miembros, trayendo como beneficio el rendimiento y éxito de la empresa, mediante el logro eficiente de sus objetivos y metas.

2.3.3.4 METAS Y OBJETIVOS.

Para Mintzberg y Quinn (1993, p. 5), las metas u objetivos establecen *“qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados”*. La unión y el alcance efectivo de una serie de metas planteadas, conducen a lograr los objetivos propuestos; estos logros concretos que se van realizando paso a paso, son propósitos a corto plazo; que deben alinearse con la misión y la visión establecidas en la organización buscando un logro eficiente del objetivo final.

Por otro lado los autores Koontz, Weihrich y Cannice (2012, p.110), los objetivos o metas *“son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control”*. El establecimiento de objetivos ayuda a definir la dirección que se desea que la empresa tome en un futuro, ya que estos son los que se encontrarán al final del camino, los mismos se consiguen mediante la sumatoria y cumplimiento de las metas establecidas; los objetivos de una organización son concretos y están claramente definidos, por lo general a largo plazo, estos son utilizados para medir el éxito y el progreso de las metas.; cabe destacar que, los objetivos señalan las acciones específicas que deben llevarse exitosamente a cabo dentro de la organización para dar cumplimiento a las políticas definidas por la misma.

2.3.3.5 POLÍTICAS.

Para Fred D. (2003, p 13.) las políticas establecidas por una organización,

Son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales, incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos (...) son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes (...) al igual que los objetivos anuales, son muy importantes en la implantación de la estrategia porque describen las expectativas de los empleados y gerentes de una empresa. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación dentro y entre los departamentos de la empresa.

Sin embargo, para Mintzberg y Quinn (1993, p. 5) las políticas *“son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción”*. La adecuada definición de un conjunto de directrices que establezcan normas, procedimientos y comportamientos que deben cumplir los miembros de la organización, conllevan al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Establecer estas políticas nos ayuda a saber qué dirección tomar en caso de que exista cualquier tipo de conflicto, siendo esencial para el correcto funcionamiento de la organización. Ya que las mismas son guías para orientar la acción; suelen estar a la mano de todos, generalmente clientes, proveedores, accionistas y trabajadores.

2.3.3.6 ESTRATEGIAS.

Para Koontz et. al. (2012, p. 111), la estrategia se define como *“la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos”*. Las estrategias son el complemento necesario para cualquier organización, a través de estas la misma puede alcanzar de forma efectiva y eficiente sus objetivos propuestos a largo plazo, consiguiendo una ventaja competitiva en comparación a sus rivales en el mercado, marcando a su vez el rumbo al éxito de la misma.

Tomando en cuenta todo lo antes expuesto se puede decir que, toda organización necesita definir la manera bajo la cual regirá su plan de trabajo, ya que este influye directamente a lograr o no los objetivos deseados. Una manera efectiva para alcanzar lo antes dicho es mediante la formulación de estrategias, teniendo en cuenta cada una de las variables que intervienen en la misma, ya que estas son las pautas o lineamientos a tener en cuenta a largo plazo por la compañía, por lo que la adopción y utilización de estas facilitan el logro de las metas y los objetivos propuestos.

2.3.4 ANALISIS FODA.

El análisis FODA, es una herramienta que se aplica con la finalidad de conformar un cuadro sobre el contexto actual interno y externo de la organización, obteniendo un diagnóstico preciso y certero de la misma; según Münch L. (2007 p.43) este análisis “*consiste en detectar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que pueden afectar el logro de los planes*”, elementos que al tenerlos claros, le da una visión global e integral a la empresa de su verdadera situación, y en base a esto, poder tomar las decisiones acorde a los objetivos que pretende lograr; además, al evaluar y estudiar estos componentes, permite encontrar una forma de enfrentar los retos futuros, ya que el análisis FODA se puede aplicar en cualquier momento y situación.

Nos sigue explicando el autor que, FODA es una sigla que reúne cuatros conceptos:

- **Fortalezas.** son puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de los objetivos; es decir, son aquellos factores o elementos que la misma teniendo bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando beneficios presentes y ventajas. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos capaces y experimentados, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, convenios estratégicos con proveedores, entre otros.

- **Oportunidades.** son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos. Estas pueden ser potencialmente favorables para la organización, ya que pueden ser utilizadas ventajosamente; las mismas se presentan en cualquier ámbito, como social, económico, político, tecnológico entre otros.
- **Debilidades.** son puntos frágiles, factores propios de la empresa que impiden el logro de los objetivos. Esta significa que hay una carencia o deficiencia por causa que la organización tenga un bajo desempeño y por lo tanto sea vulnerable, esto revela una desventaja ante la competencia. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, entre otros.
- **Amenazas.** Son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos. Estas, pueden ser tendencias o cambios que se presenten repentinamente, ocasionando incertidumbre e inestabilidad a la empresa. La responsabilidad de los gerentes con respecto a las amenazas, está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen un riesgo para la posición futura y la rentabilidad de la organización. Las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector, como en la tecnología, competencia agresiva, inflación restricciones gubernamentales, entre otros.

La finalidad del análisis FODA es orientar a la empresa a encontrar los riesgos que le competen, y una vez reconocidos trabajar sobre ellos para potenciar las fortalezas, disminuir las debilidades, aprovechar las oportunidades y vencer las amenazas. Cabe destacar que, del estudio de estos elementos, se desprende el análisis de dos vertientes, el análisis interno y el análisis externo.

2.3.4.1 ANALISIS EXTERNO.

Este análisis permite determinar aquellos factores externos que rodea la empresa, ya que ninguna organización no existe, ni puede existir fuera de un entorno. Para Chiavenato I. (2009 p.488) el análisis externo es “una evaluación del entorno de

la organización a fin de identificar los desafíos que ésta debe afrontar y las oportunidades que debe aprovechar”, estos elementos no pueden ser controlados por la empresa, pero aun así, influyen directamente en su desarrollo, además, con este estudio se busca diseñar las condiciones externas de la entidad, a fin de hacer las previsiones sobre el futuro de dichas condiciones, es decir, que al tener bien identificadas las oportunidades que el mercado ofrece, se puede tomar ventaja competitiva frente a los competidores existentes, y de igual modo, al reconocer las amenazas con antelación, será más fácil subsanarlas.

El ambiente externo está integrado por elementos de gran amplitud, que son asociados con variables de influencia global, como son la política, cultura, regulaciones legales, economía, tecnología, entre otras. A pesar de que estas variables salen del control de la organización, esto no les limita a que pueda ejercer acciones tanto para aprovechar o disminuir los impactos de las mismas, debido a que están dispuestas a aprender, adaptarse e innovar para competir con éxito en el mercado.

Los factores claves objeto de análisis, son divididos por Fred D. (2008, p.80) en cinco categorías, y además este los cataloga como fuerzas externas, las cuales son:

- **Fuerzas económicas.** Los factores económicos ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia. (Patrones de consumos, disponibilidad de crédito, nivel de ingreso disponible, tasas de interés, tasas de inflación, tendencias del desempleo, entre otras.).
- **Fuerzas sociales, Culturales, demográficas y ambientales.** Los cambios en estas variables (Tasas de natalidad, Estilos de vida, Ingreso per cápita, actitud hacia la actividad comercial, estilos de vida, entre otros.) ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de estos cambios, constituyen actualmente una sacudida y un desafío para las organizaciones, pequeñas y grandes, con y sin fines de lucro.

- **Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.** Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes empleadores y clientes de las organizaciones, además de que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades; por lo tanto estos factores (Cambios en las leyes fiscales, leyes de protección ambiental, regulaciones o liberalizaciones gubernamentales, elecciones locales, estatales y nacionales, entre otros.) representan oportunidades o amenazas clave para las pequeñas y grandes organizaciones que dependen en gran parte de los contratos o subvenciones gubernamentales.
- **Fuerzas tecnológicas.** representan importantes oportunidades y amenazas que se deben considerar al formular las estrategias. Los avances tecnológicos afectan considerablemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de fabricación, prácticas de marketing y posición competitiva de las organizaciones; estos pueden crear nuevas ventajas competitivas que resulten más poderosas que las ventajas existentes. Por otro lado aquellas organizaciones que tradicionalmente han limitado sus gastos en tecnología necesitan con toda urgencia un cambio de mentalidad, ya que el ritmo del cambio tecnológico va en aumento y literalmente arrasa cada día con infinidad de empresas.
- **Fuerzas competitivas.** Una parte importante del análisis externo, es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de la estrategia.

Para realizar el adecuado análisis de los factores o fuerzas antes explicadas, es necesario que se reúna los conocimientos e información valiosa acerca de las mismas, además es fundamental que, se cuente con el equipo idóneo para llevar a cabo esta actividad, ya que esta no es tarea de una sola persona, sino que se necesita de un grupo participativo, que asimile, evalúe e identifique de manera colectiva, aquellas oportunidades y amenazas más importante a la que se enfrenta

la empresa. Es por ello que Robbins y Coulter (2005 p.183) establecen que, *“analizar el entorno es una etapa crucial en el proceso estratégico”*, debido a que por medio de este, se puede examinar cualquier factor que pueda impactar en las metas y objetivos de la entidad.

2.3.4.2 ANALISIS INTERNO.

Conforme se lleva a cabo un análisis del entorno externo (oportunidades y amenazas), por parte de los gerentes y su equipo, también se realiza un análisis del entorno interno, el cual consiste en revisar las condiciones de la organización, para detectar sus puntos fuertes o ventajas, conocidos como fortalezas, y revelar sus puntos débiles, los cuales son una limitación que se deben corregir.

Por su parte, Chiavenato I. (2006 p.205) establece que *“los puntos fuertes constituyen las fuerzas propulsoras de la organización que facilitan el alcance de los objetivos organizacionales, mientras que los débiles constituyen las limitaciones y restricciones que dificultan o impiden su alcance”*. Es por ello, que es importante conocer los recursos y habilidades con los que cuenta la entidad para así poder diferenciarse de la competencia, así mismo, también es importante conocer que elementos ponen en riesgo la trayectoria de la organización, ya que si estas no son atacadas o resueltas como es debido, el camino de la empresa puede no estar conducido al éxito. En definitiva, este análisis se trata de una autoevaluación por parte de la misma.

Los elementos que integran el entorno interno, está relacionado directamente con la estructura y operación de la empresa, incluye tanto los recursos disponibles, cómo las áreas funcionales (mercadotecnia, finanzas, producción etc.), que a diferencia de los factores que integran el ambiente externo, estos, están bajo el control de la organización. Nos explica Fred D. (2008) que, el análisis interno involucra:

- **Administración.** Esta consta de cinco funciones básicas:

- **Planificación.** Representa el puente esencial entre el presente y el futuro, puente que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados. Es la piedra angular para la formulación de estrategias, implementarlas y evaluarlas, sobre todo porque las actividades de organizar, dirigir, integrar personal y controlar dependen de una buena planeación. La planeación tiene un efecto positivo en el desempeño de una organización, ya que le permite a esta identificar y aprovechar las oportunidades externas así como minimizar el efecto de las amenazas externas.
- **Organización.** Su propósito es lograr un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad. Una empresa bien organizada generalmente cuenta con gerentes y empleados motivados que están comprometidos con el éxito de la organización, y además, los recursos se asignan más eficazmente y se utilizan con mayor eficiencia. La función de organización de la administración se compone de tres actividades secuenciales: subdividir las tareas en puestos de trabajo (especialización laboral), combinar puestos para formar departamentos (departamentalización) y delegar autoridad.
- **Dirección.** Los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas oportunidades de triunfar si los gerentes y empleados no son dirigidos para implementar las estrategias una vez que se han formulado. La función de dirección de la administración incluye al menos cuatro componentes principales: liderazgo, dinámica de grupos, comunicación y cambio organizacional.
- **Integración de personal.** La función de integración de personal de la administración, también llamada administración de personal o administración de recursos humanos, incluye actividades como reclutamiento, entrevistas, prueba, selección, orientación, capacitación, desarrollo, cuidado, evaluación, recompensas, disciplina, transferencia, separación y liquidación de empleados, así como administración de las relaciones sindicales; estas actividades desempeñan un papel

importante en los esfuerzos de implementación de la estrategia, en virtud de lo cual los gerentes de recursos humanos están participando cada vez más en el proceso de administración estratégica. Es importante identificar las fortalezas y debilidades del área de integración de personal.

- **Control.** Comprende todas aquellas actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas. Todos los gerentes de una organización tienen responsabilidades de control, como realizar evaluaciones de desempeño y tomar las acciones necesarias para minimizar las deficiencias. El control consta de cuatro pasos fundamentales, establecer normas de desempeño, medir el desempeño individual y de la organización, comparar el desempeño real con las normas de desempeño establecidas y emprender acciones correctivas. La función de este, es importante para la evaluación eficaz de la estrategia.

- **Marketing.** Es el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes. este cuenta con siete funciones básicas:
 - **Análisis de clientes.** consiste en estudiar y evaluar las necesidades, los deseos y los requerimientos de los consumidores, lo que resulta esencial para elaborar una declaración de misión eficaz.
 - **Ventas de productos y servicios.** La implementación exitosa de la estrategia generalmente se basa en la habilidad de una organización para vender algún producto o servicio. Vender comprende muchas actividades de marketing, como publicidad, promoción de ventas, difusión de información favorable, venta personal, administración de la fuerza de ventas y relaciones con los clientes y con los distribuidores. Estas actividades son especialmente importantes cuando la empresa busca una estrategia de penetración de mercado.

- **Planeación de productos y servicios.** Incluye actividades como pruebas de mercado, posicionamiento de productos y marcas, entrega de garantías, empaques, determinar opciones del producto, características del producto, estilo del producto y calidad del producto, supresión de productos viejos y ofrecer servicio al cliente. Una de las técnicas más eficaces es el marketing de prueba; los mercados de prueba, que permiten a la organización experimentar diversos planes de marketing y pronosticar las ventas futuras de productos nuevos. Evitan pérdidas sustanciales, porque revelan productos débiles y enfoques de marketing ineficaces antes de que empiece la producción a gran escala.
- **Fijación de precios.** Cinco grupos de interés en un negocio afectan las decisiones sobre la fijación de precios, consumidores, gobierno, proveedores, distribuidores y competidores. En algunas ocasiones, una organización buscará una atrevida estrategia de integración, primordialmente para obtener un mejor control sobre los precios al consumidor. Los gobiernos pueden imponer restricciones en cuanto a la fijación y discriminación de precios, precios mínimos, precios unitarios, publicidad de precios y controles de precios.
- **Distribución.** incluye almacenamiento, canales y cobertura de distribución, puntos de venta al menudeo, zonificación de ventas, niveles de inventario y ubicación del mismo, transportistas, mayoristas y minoristas.
- **Investigación de mercados.** Consiste en reunir, registrar y analizar en forma sistemática, datos sobre problemas relacionados con marketing de bienes y servicios. Esta ayuda a descubrir fortalezas y debilidades fundamentales.
- **Análisis de oportunidades.** Implica evaluar los costos, beneficios y riesgos asociados con las decisiones mercadotécnicas. Para realizar este análisis se requiere computar el total de costos asociados a una

decisión, estimar el total de beneficios producto de esa decisión y comparar el total de costos y el total de beneficios.

- **Finanzas y contabilidad.** La condición financiera a menudo se considera como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas. La determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formulación eficaz de estrategias. La liquidez, el nivel de endeudamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, el uso de activos, el flujo de efectivo y los fondos de una empresa pueden hacer que algunas estrategias queden eliminadas como alternativas viables. Los factores financieros frecuentemente modifican las estrategias existentes y cambian los planes de implementación. Las funciones de finanzas y contabilidad comprenden tres decisiones, de inversión, financiamiento y de dividendos, cuya debilidades y fortalezas son determinadas mediante el análisis de indicadores financieros; estos se basan en datos contables y las empresas difieren en el tratamiento que dan a cuestiones como depreciación, valuación de inventarios, gastos de investigación y desarrollo, costos de los planes de pensiones, fusiones e impuestos.

Es importante darse cuenta de que la condición financiera de una empresa no sólo depende de la función de finanzas, sino también de otros muchos factores que incluyen, administración, marketing, administración de producción y operaciones, investigación y desarrollo, y las decisiones en relación con los sistemas de información gerencial; las acciones de los competidores, proveedores, distribuidores, acreedores, clientes y accionistas; y las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas.

- **Producción y operaciones.** Su función consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. La

administración de producción y operaciones se encarga de las entradas, transformaciones y salidas en todas las industrias y mercados; esta se caracteriza por llevar a cabo funciones básicas como:

- **Proceso.** Las decisiones del proceso conciernen al diseño del sistema de producción físico. Las decisiones específicas incluyen la elección de la tecnología, la organización de la instalación, el análisis del flujo de procesos, la ubicación de la planta, el equilibrio de las líneas, el control de procesos y el análisis del transporte.
 - **Capacidad.** Las decisiones sobre la capacidad tienen que ver con la determinación de los niveles de producción óptimos para la organización, ni demasiado ni muy poco. Las decisiones específicas incluyen los pronósticos, la planeación de las instalaciones, la planeación agregada, la calendarización, la planeación de la capacidad y el análisis de líneas de espera.
 - **Inventario.** Las decisiones de inventario implican la administración de los niveles de las materias primas, trabajos en proceso y bienes terminados. Las decisiones específicas incluyen qué ordenar, cuándo y cuánto, así como el manejo de materiales.
 - **Fuerza laboral.** Las decisiones sobre la fuerza laboral conciernen a la administración de los empleados calificados, no calificados, de oficina y administrativos. Las decisiones específicas incluyen el diseño de puestos, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas laborales y las técnicas de motivación.
 - **Calidad.** Las decisiones de calidad están orientadas al aseguramiento de la producción de bienes y servicios de alta calidad. Las decisiones específicas incluyen control de calidad, muestreo, pruebas, aseguramiento de la calidad y control de costos.
- **Investigación y desarrollo.** El gasto para inversión y desarrollo pretende poder desarrollar productos nuevos antes de que lo hagan los competidores, mejorar la calidad del producto o mejorar los procesos de

producción para reducir costos. Las decisiones y los planes de I&D se deben coordinar e integrar en todos los departamentos y divisiones compartiendo experiencias e información. La I&D en las organizaciones puede adoptar dos formas básicas; I&D interna, en la que una organización opera su departamento, y/o contratar la I&D, es decir, la empresa contrata a investigadores o a agencias independientes para desarrollar productos específicos. Muchas compañías emplean ambos enfoques al desarrollar nuevos productos. Un enfoque ampliamente utilizado para obtener asistencia externa en I&D es crear una empresa conjunta con otra compañía. Las fortalezas (capacidades) y las debilidades (limitaciones) de I&D desempeñan un papel muy importante en la formulación e implementación de la estrategia.

- **Sistema de información gerencial.** La información representa una fuerza primordial de ventaja o desventaja competitiva. Un sistema eficaz de información reúne datos internos sobre marketing, finanzas, producción y personal, así como datos externos sobre factores sociales, culturales, demográficos, ambientales, económicos, políticos, gubernamentales, jurídicos, tecnológicos y competitivos; estos se integran de manera que puedan apoyar la toma de decisiones. Los datos entran al sistema y se transforman en productos. Los productos incluyen impresiones de computadora, informes escritos, tablas, cuadros, gráficas, cheques, órdenes de compra, facturas, registros de inventarios, cuentas de nóminas y diversos documentos más. Se pueden calcular y estimar los resultados de estrategias alternativas. Los datos sólo se convierten en información cuando han sido evaluados, filtrados, condensados, analizados y organizados para un propósito, problema, persona o tiempo específicos. Un buen sistema de información computarizada usa hardware y software de cómputo, modelos para análisis y una base de datos.

Realizar un análisis del entorno interno es muy parecido al proceso de realizar un análisis del entorno externo, ya que, al igual que el primero, se cuenta con la

participación de los gerentes y empleados idóneos para este trabajo, del mismo modo, se recaba y asimila información respecto a las operaciones internas de la entidad. Por otro lado, a diferencia del análisis del ambiente externo, el personal visualiza de mejor manera, y entiende como sus puestos de trabajos y departamentos encajan dentro de la empresa, lo que genera que los mismos tengan un mejor desempeño en sus divisiones, ya que comprenden como su trabajo puede afectar a las actividades y áreas de la entidad.

De acuerdo a las ideas antes expuestas, se puede decir que, el análisis FODA brinda resultados inmediatos, y proporciona un diagnóstico preciso de la situación actual del entorno interno y externo de la empresa, permitiendo identificar los factores claves del éxito y las ventajas competitivas; por medio de este, se pueden obtener conclusiones respecto a la forma en que la organización será capaz de afrontar los cambios y turbulencias en el contexto a partir de sus debilidades y fortalezas. Esta herramienta es de gran ayuda para los gerentes, ya que les permite tomar las mejores decisiones, tanto estratégicas como tácticas. Una vez realizado este proceso de estudio, se procede a plasmar todo lo recabado en una especie de tabla, lo que se denomina como una matriz, la que será en este caso una matriz FODA, esta es considerada como uno de los métodos más empleados por su gran utilidad al momento de formular estrategias.

AMBIENTE INTERNO	F FORTALEZAS	D DEBILIDADES
AMBIENTE EXTERNO	O OPORTUNIDADES	A AMENAZAS

Gráfico N°8. Análisis FODA

Fuente: creación propia.

2.3.4.3 **MATRIZ FODA.**

Se entiende por matriz, al conjunto de elementos ordenados en una tabla o cuadro, que proporciona información acerca de los mismos. Dentro del análisis estratégico, se puede decir que, las matrices son aquellas representaciones que resumen los parámetros, elementos o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia que esté acorde a los objetivos perseguidos, los recursos y capacidades de la empresa, y las circunstancias del entorno; estas combinan los factores internos con los factores externos, y permiten elaborar pronósticos orientativos. Existen muchos tipos de matrices, dentro de las cuales se pueden mencionar, la Matiz EFE (Evaluación de Factores Externos), Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), Matriz de posición competitiva, Matriz IE (interna-Externa), Matriz de la Gran Estrategia, Matriz PEYEA (Posición Estrategia Y Evaluación de la Acción), Matriz BCG (Boston Consulting Group), La Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas), entre otras.

De acuerdo con lo anteriormente explicado, se puede decir, que la matriz FODA es un instrumento de recolección de datos, importante para la organización, la cual se realiza posteriormente, al análisis de los elementos de los factores ambientales externos e internos que intervienen en la empresa. Por su parte, Fred D. (2008, p. 221) la define como una *“herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas)”*. El despliegue de estas series de estrategias, pasan a ser las líneas de acción que permitirá, emplear las fortalezas para aprovechar las oportunidades, contrarrestar las debilidades y prevenir las amenazas.

La importancia de confeccionar y trabajar con esta matriz reside, en que, este proceso permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en la organización, con el fin de tener una mayor

información al momento de tomar las decisiones correspondientes. Esta, no representa una imagen estática, es decir, que debe actualizarse constantemente y trabajar sobre ella.

Una vez desarrollado el estudio de los factores internos y externos de la empresa, se debe elaborar la Matriz FODA, con la finalidad de analizar y realizar un cruce de ambos aspectos, y de esta manera, formular las estrategias correspondientes. Nos sigue explicando Fred D. (2008) que dicho cruce se realiza de la siguiente manera:

- **Las estrategias FO.** utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Estas son conocidas como estrategias ofensivas, ya que se caracteriza por tratar de obtener ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas. Generalmente las organizaciones buscan estrategias DO, FA o DA para obtener una situación en la cual puedan aplicar las estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, se esforzará por superarlas y convertirlas en fortalezas; y cuando una organización hace frente a amenazas importantes, intentará evitarlas para concentrarse en las oportunidades.
- **Las estrategias FA.** utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas; es decir, disminuyen el riesgo de ataque por parte de otras empresas, debido a la competitividad en el mercado, evitando los impactos negativos que pudiera ocasionar los competidores, cabe destacar que, aunque este tipo de estrategia no aumenta la ventaja competitiva, ayuda a conservarla y fortalecerla. estas son conocidas por ser estrategias defensivas.
- **Las estrategias DO.** Estas son denominadas estrategias adaptativas; tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. A veces ocurre que existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar tales oportunidades. Las que más se usan con frecuencia son las de penetración de mercado, desarrollo del mismo y del producto.

- **Las estrategias DA.** son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización que se enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas se encontrará con certeza en una posición precaria; por lo que estas estrategias van dirigidas a la supervivencia de la misma.

De todas estas combinaciones, y gracias a la flexibilidad de esta técnica, se pueden obtener múltiples estrategias, de las cuales se deben seleccionar las más adecuadas, por ello, el equipo a cargo de este proceso, deberá evaluar el impacto que podría tener la misma, para que así, pueda determinar cuáles serán aquellas estrategias que finalmente se pondrán en marcha, derivarán en programas estratégicos y terminarán traducándose a tareas y actividades.

MATRIZ FODA		ANALISIS INTERNO	
		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
ANALISIS EXTERNO	Oportunidades (O)	Estrategias (FO)/ Estrategias Ofensivas	Estrategias (DO)/Estrategias Adaptativas
	Amenazas (A)	Estrategias (FA) /Estrategias Defensivas	Estrategias (DA)/ Estrategias De Supervivencia

Gráfico N°9. Matriz Estratégica FODA

Fuente: Creación propia.

Como se expresó anteriormente, en la actualidad, vivimos bajo una economía hiperinflacionaria lo que presenta un gran problema para todas las empresas industriales de nuestro país, ya que las mismas presentan inconvenientes al momento de fijar los costos de sus productos fabricados, debido a que adquieren la materia prima a un precio, y en una proyección corta de tiempo los mismos aumentan de manera exagerada; también se debe al aumento constante de los

sueldos y salarios y servicios básicos. Es por ello que en el avance de este proyecto, y de acuerdo a nuestros conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, se realizara un análisis FODA de todos los factores internos y externos que pudieran perturbar la determinación a los costos de producción, luego se procederá a plasmar lo recabado en una Matriz FODA, y posterior a esto, se formularan una series de estrategias con la finalidad de que sirvan como guías para las empresas industriales a la hora de determinar sus costos. Este proceso se detallara minuciosamente en el desarrollo del capítulo IV.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

El proceso para dar respuestas a las interrogantes que nos planteamos y obtener nuevo conocimiento, constituye una serie de lineamientos a seguir, enmarcados en el camino seleccionado para el mismo, ya que existe diversidad de formas de ver las cosas y por ende de tratar las mismas; lo cual requiere que se defina la mejor ruta a seguir para el desarrollo de la investigación. Según Tamayo y Tamayo (2003, p.43) expresa que para solucionar o resolver una problemática “*es muy conveniente tener un conocimiento detallado de los posibles tipos de investigación que se pueden seguir (...) hace posible evitar equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento específico*”. Este hecho implica precisar cómo se llevará a cabo el proceso de investigación para resolver el problema planteado, así como las técnicas e instrumentos que serán utilizados. Nuestro estudio se caracteriza por seguir las siguientes pautas.

3.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN.

Existen varios tipos de investigación, y dependiendo de los fines que se persiguen, los investigadores se decantan por un tipo de método u otro, o la combinación de más de uno. Considerando los objetivos que hemos establecido, el tipo de investigación seleccionada reúne por su nivel las características de un estudio descriptivo, fundamentalmente este se dirige a dar una visión de cómo opera y cuáles son las características propias del centro de estudio abordado. De acuerdo a lo antes mencionado los autores Hernández, Fernández y Batista (2014, p.92) afirman que la investigación descriptiva;

Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

Dicho esto, se puede decir de manera general que, este tipo de investigación se encarga de describir los datos y características de la población o fenómeno en

estudio, además responde a las preguntas: ¿quién, qué, dónde, por qué, cuándo y cómo? Aunque la descripción de dichos datos es real, precisa y sistemática, la investigación no puede describir lo que provocó una situación; por lo tanto, el examen descriptivo no puede utilizarse para crear una relación causal, en caso de como una variable afecta a otra.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

La estrategia abordada para el desarrollo de la presente investigación, involucra un proceso recuperativo de información sobre bases documentales, la cual implica *“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. (...) el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.”* (Fidias A., 2006, p.27)

La presente investigación es de nivel descriptiva con diseño documental, debido a que busca medir el impacto de la variable inflación en la determinación de los costos de producción; así como, su influencia en la toma de decisiones, mediante la descripción, análisis e interpretación de los datos recolectados sobre el problema investigado.

3.3 FUENTES DE INVESTIGACIÓN.

Todo proceso de investigación inicia con la búsqueda de información relativa a un tema definido, y se desarrolla en torno a las diversas fuentes disponibles. Según Tamayo y Tamayo (2003, p.45) expresa que;

El investigador cuenta con fuentes primarias y secundarias. De las fuentes primarias el investigador obtiene las mejores pruebas disponibles: testimonio de testigos oculares de los hechos pasados y objetos reales que se usaron en el pasado y que se pueden examinar ahora (...) El investigador recurre también a fuentes secundarias, es decir, a la información que proporcionan las personas que no participaron directamente en ella. Estos datos los encuentra en enciclopedias, diarios, publicaciones periódicas y otros materiales.

Considerando lo anteriormente expuesto, se buscó darle autenticidad y veracidad al trabajo, mediante el uso de diversas fuentes secundarias, reconocidas y validadas con un respaldo importante de autores y editores conocidos; las cuales fueron elegidas de acuerdo al énfasis propuesto para la investigación abordada, permitiendo realizar un análisis crítico sobre el impacto de la inflación para la determinación de los costos de producción en empresas industriales. De esta manera proponer una serie de estrategias que ayuden a las organizaciones a sobrellevar la incertidumbre económica que trae consigo el fenómeno inflacionario.

CAPITULO IV. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS INDSUTRIALES BAJO UNA ECONOMIA HIPERINFLACIONARIA, CASO VENEZUELA 2018.

Este capítulo tiene como objetivo identificar y describir las variables de fuerzas internas y externas que tienen impacto en las empresas industriales y repercuten en los costos de producción, con la finalidad de desarrollar la matriz FODA para el establecimiento de estrategias para determinar los costos de producción de estas entidades. En este sentido, es necesario precisar las pautas características que definen a las empresas industriales, como un enfoque que permitan determinar las estrategias.

4.1 MISIÓN.

Nuestra misión es satisfacer las necesidades de nuestros clientes, manteniéndonos siempre a la vanguardia con las exigencias del mercado, fabricando y brindando a dicho mercado productos originales, así ser un productor de bienes y servicios con los más altos estándares de calidad, utilizando adecuadamente, la tecnología, precios competitivos, capacitación del personal, que es nuestro principal activo, además , cumpliendo las normas que generan confianza, satisfacción a los clientes y alta rentabilidad.

4.2 VISIÓN.

Nuestra Visión se basa en la satisfacción del cliente manteniendo un nivel de excelencia y mejora continua, consolidándonos como una Empresa líder en la Fabricación, suministro y comercialización de productos, que cumplan con las expectativas de nuestros clientes en cuanto a entregas oportunas, y calidad de servicio, a través de un equipo de trabajo competente e identificado con los valores de la empresa; para así lograr mayor presencia y participación en el mercado nacional e internacional.

4.3 VALORES.

Los valores institucionales, son los pilares fundamentales determinantes del éxito de nuestra organización, constituyen los cimientos que generan creencias y convicciones, que orientan decisivamente en el comportamiento de nuestro personal, los cuales simbolizan el tercer elemento de nuestra carta magna, junto con las declaraciones de misión y visión, siendo el marco de dirección y esencia organizacional. Los valores que rigen y hacen nuestra compañía, son los siguientes:

- **INTEGRIDAD:** actuar siempre con honestidad, responsabilidad y respeto. Estamos convencidos que actuar con integridad nos da ventajas competitivas, construyendo vínculos perdurables, de confianza y de mutuo beneficio en todas nuestras interacciones.
- **CALIDAD E INNOVACIÓN:** para seguir siendo los líderes en el mercado, para cumplir con nuestro compromiso y dar solución a los clientes, a través de la creatividad, la mejora continua y la excelencia, en colaboración con todo nuestro equipo de trabajo.
- **COMPROMISO:** ser capaces de satisfacer y superar las exigencias de los clientes, con eficiencia, calidad, tiempo y en la forma requerida por las especificaciones técnicas y preservando el medio ambiente.
- **LEALTAD:** nuestro negocio se basa en relaciones de largo plazo con nuestros clientes, proveedores y personal donde prevalece la estrategia ganar-ganar.
- **RESPECTO:** aceptamos las características individuales de nuestros semejantes, comprendemos nuestras limitaciones y las de otros en beneficio de las relaciones interpersonales y laborales.
- **RESPONSABILIDAD:** ser capaces de cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas con el cliente, dando respuestas adecuadas a lo que se espera, yendo más allá de la obligación estricta y asumiendo las consecuencias de los actos, resultado de las decisiones que se toman o aceptan y estar dispuesto a rendir cuenta de esto.

4.4 ANÁLISIS FODA.

Considerando lo antes expuesto y atendiendo los factores que inciden de manera significativa en las empresas industriales, el método mayormente empleado para obtener un diagnóstico preciso que permita confrontar los problemas dentro y fuera de la empresa es el conocido como análisis FODA; siendo capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas, proporcionando un esquema para la toma de decisiones estratégicas. De esta manera para analizar o re-direccionar un proyecto se piensa en cuales herramientas pueden ayudar a mejorarlo, y para esto podemos hacerlo a través de las dos vertientes que plantea este análisis.

Auditoria externa es un sondeo del entorno o análisis industrial, que tienen cuenta los acontecimientos que se escapan del control de la empresa; el mismo considera diversas fuerzas externas tales como: fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas. Por otro lado, la auditoría interna se lleva a cabo de manera similar a la externa, ya que se indaga en ámbito interno de la entidad, sobre aquellas áreas bajo su control y dominio, en esta se destacan varias fuerzas tales como; las fuerzas gerenciales, mercado, análisis financieros y de producción.

4.4.1 FUERZAS EXTERNAS QUE AFECTAN LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.

Las tendencias y los acontecimientos externos afectan de manera significativa cada uno de los productos, servicios, mercados y organizaciones de todo el mundo. El propósito de una evaluación externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse. Las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas y que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales.

ANÁLISIS VARIABLES MEDIO AMBIENTE EXTERNO										
Variables Económicas	OPORTUNIDAD			AMENAZAS				IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Alta tasa inflacionaria				X				X		
Escasez de divisas				X				X		
Alza constante de los precios de materiales, suministros y servicios básicos				X				X		
Escasez de materia prima en los mercados nacionales				X				X		
Complicación en los procesos de importación por políticas cambiarias restrictivas				X				X		
Cambio en la demanda del producto	X								X	
Disponibilidad de crédito	X							X		
Presencia de empresas recicladoras y recuperadoras en el mercado	X							X		
Variables Sociales, Culturales Demográficas Y Ambientales	OPORTUNIDAD			AMENAZAS				IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Aceptación por parte del consumidor de productos de distintos niveles de calidad	X							X		
Inconformidad por el desabastecimiento del mercado sobre los productos con mayor demanda por los clientes	X							X		
Cambio del patrón de consumo por la clientela				X				X		
Tensión social frente a la escases del mercado				X					X	
Bajo Ingresos promedio disponible de los consumidores				X				X		
Buena imagen corporativa		X								X
Lealtad de la clientela	X								X	

Variables Políticas, Gubernamentales Y Legales	OPORTUNIDAD			AMENAZAS				IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Aumentos sustanciales y recurrentes del salario por el ejecutivo mediante decreto				X				X		
Ambiente político poco favorable				X				X		
Regulaciones laborales estrictas				X				X		
Regulación de precios por el estado				X				X		
Cambios en la política gubernamental, fiscal o monetaria				X				X		
Variables Tecnológicas	OPORTUNIDAD			AMENAZAS				IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Altos costos para la adquisición, conservación y mantenimiento de la capacidad industrial				X				X		
Existencia de nuevas tecnologías contables para la automatización adecuada de los costos	X							X		
Mercado digital	X								X	
Sistemas contable mixto de producción	X							X		
Variables Competitivas	OPORTUNIDAD			AMANAZAS				IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Mercado insatisfecho o mal atendido	X							X		
Competencia consolidada en el mercado				X				X		
Existencia en el mercado de múltiples productos sustitutos				X				X		
Cierre de otras empresas	X								X	
Existencia de métodos implementados por otras empresas en tiempos de crisis	X							X		

Cuadro N°1. Análisis variables del medio ambiente externo.
Fuente: Creación propia.

4.4.1.1 DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES EXTERNAS.

En el diagnóstico presentado se observa que, en líneas generales y desde la óptica cualitativa, las empresas industriales tienen múltiples oportunidades y amenazas, las cuales se deben considerar a largo plazo, ya que las mismas influyen de forma positiva o negativa en la rentabilidad y el mejor desempeño de las industrias en el mercado. Dicho diagnóstico se centró en la forma de minimizar el impacto de las amenazas y aprovechar al máximo las oportunidades a través de la adaptación y la flexibilidad que son claves para equilibrar estos dos conceptos. De la información recabada se tomaron en cuenta solo las variables con mayor impacto.

4.4.1.1.1 OPORTUNIDADES DE ALTO IMPACTO.

1. Disponibilidad de crédito.

En entornos de alta inflación es importante cuidar cada uno de los ingresos que percibe la empresa. Ya que, en los últimos años los bancos han reducido la cartera crediticia debido a este fenómeno, sin embargo, cuando un ciclo inflacionario es persistente, la manera de proteger el dinero es por medio de la adquisición de activos con financiamiento, lo cual es utilizado por las entidades para incrementar el proceso productivo de las mismas, repercutiendo directamente en el aumento de los costos de manufactura que se incurren para la elaboración de un bien. Cabe destacar que, en periodos de inestabilidad económica, esta alternativa se puede considerar viable, ya que al momento de reponer el préstamo, el desembolso de dinero estará depreciado aun cuando a este se le sume los intereses devengados.

2. Aceptación por parte del consumidor de productos de distintos niveles de calidad- Inconformidad por el desabastecimiento del mercado sobre los productos con mayor demanda por los clientes- Mercado insatisfecho o mal atendido.

Al fijar los precios después de hacer un análisis de los costos incurridos para la elaboración del producto, las empresas deben tomar en consideración la manera en que el consumidor lo percibe y como estas influyen en la decisión de compra. En este sentido el comprador compara el precio de un producto con sus ingresos, con la intención de poseerlo. Por lo cual, si los clientes perciben que el precio es mayor que el valor del producto no comprará, si por lo contrario percibe que el precio es inferior al valor del producto procederá a su adquisición. Este hecho obedece a la pérdida significativa del poder de compra del usuario y su inconformidad por el desabastecimiento en el mercado, por lo cual han optado por acostumbrarse y aceptar los diversos tipos de productos supletorios que se encuentran hoy en día en el mercado, ya que son conscientes que las marcas reconocidas suelen tener un mayor costo y no todos tienen la disponibilidad para acceder a ellas. Muchos prefieren comprar dos productos de bajo costo antes que comprar un producto de alto costo, lo que significa que hay una pérdida de fidelidad hacia las mejores marcas; lo que genera una mayor demanda a aquellas empresas que se dedican a la producción de este tipo de productos, proporcionándole así un mayor ingreso y motivación para seguir produciendo.

Cabe destacar que, debido a la alta tasa inflacionaria, la escasez de materia prima en el mercado nacional y la falta de divisas para importarla, sumándole la regulación de los precios, entre otros factores, ha imposibilitado la producción eficiente de bienes por parte del sector industrial. Por largos periodos de tiempo muchas empresas tienden a paralizar su producción, lo que les genera costos ociosos a las mismas; sin

embargo, otras entidades logran sacar a flote su producción pero a menor escala, la cual no da basto para satisfacer a toda la población. En tal sentido, se hace necesario evaluar la estructura de producción, con miras a reducir costos que permitan llevar al mercado los productos en diversas presentaciones, asequibles a una mayor gama de consumidores.

3. Existencia de nuevas tecnologías contables para la automatización adecuada de los costos-Sistemas contables mixtos de producción.

Las empresas manufactureras manejan un sinnúmero de documentos comerciales, vinculados con el proceso de producción, por lo que se valen de sistemas contables automatizados, adecuado a las necesidades de la entidad, para controlar el volumen de información de trabajo. Estos tienen por objetivo fundamental cubrir en forma integral las necesidades de información de la gerencia, en lo concerniente a la actividad de producción de bienes, vinculando los recursos utilizados con los productos obtenidos, proporcionando indicadores claves para la inversión empresarial. Así mismo, permiten el manejo de los sistemas de costos, por órdenes de trabajo y por proceso en forma integrada (sistema mixto de producción), lo cual facilita identificar con total precisión el costo real de fabricación de cada uno de sus productos, convirtiéndose en una ventaja respecto a la competencia. En tal sentido, le permiten recopilar y almacenar los datos de consumos, egresos y productividad de la empresa, para adjudicarlos por medio del modelo de costo a los productos y reconocer los ingresos, las utilidades individuales y generales, precisando los indicadores de costos que permitirán la toma de decisiones gerenciales. Es evidente que, los sistemas automatizados de costos, son utilizados como herramientas para mantener el control eficiente y categorización de los principales elementos que se incurren en el proceso de producción, ya que los mismos, permiten el acceso de la información en tiempo real. Esta base de datos, proporciona mayores beneficios a un costo reducido, en tanto es capaz de emitir reportes sobre el estatus de la producción, de conformidad con el sistema

de costos implementado; ya que el mismo contiene información específica de manufactura acerca del producto, la cantidad, el precio de venta y los detalles de entrega de la producción (lugar y fecha); brindando información útil a los gerentes para lograr el desarrollo del plan de producción efectivo.

4. Presencia de empresas recicladoras y recuperadoras en el mercado.

Actualmente en Venezuela, existen muchas compañías de reciclaje, estas brindan los servicios de recolección y tratamiento de materiales que pueden ser reutilizados una vez vencidos los plazos legales, o una vez que los materiales cumplieron la función para la que fueron adquiridos. Las empresas de reciclaje en nuestro país, son muchas, la mayoría de ellas están especializadas en diferentes tipos y materiales (plásticos, cartón y papel, caucho, chatarras metálicas y electrónicas, paletas de madera y muchos otros); las cuales someten esos desechos a una serie de procesos para reducirlos a su material básico, para luego emplear este material realizando artículos nuevos.

Esta iniciativa se ha convertido en un sector más de nuestra economía productiva, con una importante capacidad de generar empleo y riqueza, ya que el trabajo de reciclar aquellos objetos que dejan de estar en uso es bueno para el medio ambiente, además que permite reutilizar materias primas e introducirlas de nuevo en el ciclo de vida de otro objeto.

Cabe destacar que, el desarrollo tecnológico actual afirma que la industria del reciclaje se convierte en importantes suministradoras de materias primas para la fabricación de los más disímiles artículos de consumo diario o de equipos de larga duración. En Venezuela, empresas como; VENRECICLA, EMARLIM, Reciclajes MYCO, Reciclajes MYCO, Smurfit Cartones de Venezuela, REPAVECA, ECOPLAST, Inversiones Maxi-Plastic, Owens Illinois, CIULAMIDE, KB de Venezuela RP, y otras, ofrecen a las industrias la posibilidad de prescindir de sus residuos

en forma ambientalmente responsable, buscan concientizar a la población, y a su vez generan ingresos adicionales para las mismas.

5. Existencia de métodos implementados por otras empresas en tiempos de crisis.

En tiempos de crisis, a pesar de los desafíos, las circunstancias difíciles también abren oportunidades; aunque no es un momento propicio para que las organizaciones hagan movimientos arriesgados, ya que los riesgos se incrementan y los ingresos decaen, también es cierto que los ajustes en la economía van abriendo oportunidades de negocios.

Muchas entidades en épocas tan volátiles como la actual, han forjado filosofías industriales adaptadas a las necesidades y carencias de las mismas; innovando y promoviendo nuevos métodos con la finalidad de eliminar a través de las actividades de mejoras varias clases de desperdicio en los procesos de producción. Métodos como Kaizen, los 7 desperdicios, Justo a tiempo, Kanban y las 5S, pueden ser tomadas como una vía útil en este tiempo de inflación, con miras a la mejora continua de todos y cada uno de los procesos y actividades implicadas en la gestión de la empresa, así lograr superarse de manera constante los distintos niveles de rendimiento. Menos defectos, mayores niveles de productividad, menores costos, mejores niveles de satisfacción, menores tiempos de entrega, ciclos de diseño y puesta en el mercado de los productos, para que las empresas puedan competir dentro de la economía actual. En esta coyuntura, es necesario generar un ámbito en el cual los empleados y técnicos de la organización participen activamente en la detección, prevención y eliminación de los diversos tipos y modalidades de desperdicios, como objetivo principal, para reducir los costos a niveles óptimos, y aceptables para el mantenimiento de la entidad en el mercado.

4.4.1.1.2 AMENAZAS DE ALTO IMPACTO.

1. Alta tasa inflacionaria- Alza constante de los precios de materiales, suministros y servicios básicos.

El auge de la inflación en Venezuela ha traído consigo grandes implicaciones para las organizaciones industriales, ya que una alta tasa inflacionaria influye directamente en el aumento de los costos, como consecuencia de la volatilidad y la inestabilidad de los mercados, los mismos se ven afectados por altos cambios, como las fluctuaciones inesperadas en los precios de las materias primas, suministros, servicios básicos, aumento en los salarios o beneficios a los empleados, costos adicionales para entrenamiento o un incremento del tamaño de la fuerza de trabajo, entre otros factores que se toman en cuenta para las decisiones sobre la producción. Por lo tanto es evidente el impacto que tiene en los costos de producción, ya que los mismos deberán aumentarse para recuperar esos costos y seguir manteniendo a la empresa productiva.

2. Escasez de materia prima en los mercados nacionales.

La escasez de materia prima ha golpeado fuertemente a las empresas industriales durante los últimos años, ya que la falta de la misma les ha imposibilitado seguir con su vida productiva, ocasionando así la limitación de su operatividad y el cierre de muchas industrias en el país. El gobierno ha suprimido al sector industrial, recortando la entrega de dólares al mismo, trayendo como consecuencia insuficiencia de divisas para cancelar el pago a los proveedores extranjeros. La disminución de la oferta ha generado un mercado negro de materias primas, donde se fijan los precios a un valor alto, por lo que muchas empresas optan por comprar en este tipo de mercado antes de cerrar sus instalaciones, lo cual repercute en el aumento del costo de producción de las empresas que utilizan dicha materia prima.

3. Complicación en los procesos de importación por políticas cambiarias restrictivas y escasez de divisas.

La insuficiencia de ingresos petroleros ha hecho que el esquema importador venezolano sea insostenible y mermara a niveles críticos. Debemos recordar que, la mayoría de las ventas externas de Venezuela son petróleo crudo y sus derivados, siendo estas la principal fuente de entradas de divisas a nuestro país. La caída de la producción de estos, ha afectado múltiples operaciones financieras, que requieren de moneda extranjera, pese a la escasa entrada de las mismas. Este hecho ha traído consigo, complicaciones en los procesos productivo, recesión y paralización de diversas entidades del sector industrial, ya que existe insuficiencia de materia prima, repuestos para la reparación y mantenimiento de las máquinas en el mercado nacional, así como mecanismos de adjudicación de divisas precarias; aun cuando se busca garantizar la existencia y disponibilidad de los fondos en moneda extranjera que soporten las posiciones que sean ofertadas o demandadas a través del nuevo sistema de tipo de cambio DICOM II; donde las personas jurídicas mediante subastas pautadas por el Ejecutivo Nacional, podrán adquirir mensualmente el equivalente al 30% del ingreso bruto promedio mensual actualizado declarado en el impuesto sobre la renta en el ejercicio fiscal inmediatamente anterior, hasta un monto máximo equivalente de trescientos cuarenta mil euros €340.000,00 o su equivalente en otra moneda extranjera; por lo que las mismas están obligadas a aplicar como base de cálculo para su estructura de costos y demás fines, la tasa de cambio resultante de la subasta realizada. Las expectativas de este mecanismo, son bajas, puesto que la oferta es muy limitada, ya que la mayor parte de las divisas provienen del sector petrolero manejado por el Estado. Cabe destacar que, en una economía inflacionaria donde escasean las divisas y las empresas necesitan adquirir materia prima, materiales, suministros, maquinarias, equipos, repuestos importados, y la existencia de

un nuevo mercado de divisas, las mismas tendrían que desembolsar mayor cantidad de dinero en moneda nacional para adquirir las mismas, para posteriormente obtener los productos que requieren para la continuidad de sus operaciones, lo cual repercute directamente en el incremento de los costos de producción.

4. Cambio del patrón de consumo por la clientela- Bajos Ingresos promedio disponible de los consumidores.

Los cambios del patrón del consumidor generados por la alta inflación y escasez, han perjudicado tanto a los consumidores como a algunas empresas que están luchando contra la profunda recesión que se vive actualmente en el país; ya que la prioridad de la clientela es la adquisición de alimentos y productos de primera necesidad, evitando gastar en otros artículos de menor impacto, debido a que los costos de estos hoy en día son altos; en tanto que el ingreso percibido por los consumidores se hace insuficiente para adquirir dichos productos, afectando a aquellas empresas que llevan al mercado productos suntuarios, ya que estas tienden a vender menos productos, trayendo como consecuencia la difícil recuperación de los costos invertidos para la elaboración de dichos productos. Sumándole a este patrón la escasez de las divisas y materia prima, puede generar que las empresas, no produzcan, pierdan su espacio en el mercado y se vean obligadas a cerrar.

5. Aumentos sustanciales y recurrentes del salario por el ejecutivo mediante decreto- Regulaciones laborales estrictas.

El aumento sustancial y recurrente en los salarios y beneficios a los empleados, como medida gubernamental implementada por el Estado, y costos adicionales para entrenamiento o un incremento del tamaño de la fuerza de trabajo, tiene un impacto considerable en la estructura de costos de las empresas, ya que al aumentar el salario, los costos de mano de obra directa e indirecta de las industrias aumentan; por lo que estas se ven en la

obligación de aumentar los precios del producto para contrarrestar los altos salarios de los empleados. Este aumento de precio puede llevar a la reducción en las ventas, la disminución de los ingresos y una rentabilidad más baja. Con menos dinero, estas empresas se ven en la necesidad de reducir costos, lo que puede afectar la calidad del producto final. Así mismo, el empleador puede recurrir a la disminución de su nómina de trabajo; sin embargo, esto no es posible debido a la inamovilidad laboral decretada por el ejecutivo, que se extiende, desde el año 2016 hasta el 2018, donde no se podrá despedir, desmejorar o trasladar al trabajador, sin justa causa calificada previamente evaluada por el inspector del trabajo de la jurisdicción, imposibilitando de esta manera a las entidades de prescindir de su plantilla de empleados. Cabe destacar que, los salarios tienen un gran peso en las empresas de todos los sectores económicos y en el mercado laboral, este hecho implicaría reducción en la capacidad empleadora ofertada.

6. Regulación de precios por el estado.

Los costos determinan el precio mínimo que la compañía puede imponer a su producto. La empresa desea fijar un precio que cubra tanto los costos de producción como los de distribución e igualmente obtener un margen de ganancia, por lo tanto es importante que haga que el producto se venda y que los rendimientos de la inversión vayan de acuerdo con sus esfuerzos y los riesgos que corrió. En este sentido cuando el estado asigna los precios sin tomar en cuenta la estructura de costos de los productos; este precio puede ser inferior a los costos incurridos, produciendo un efecto dañino a la empresa. Debido a la medida implementada por el Estado Venezolano el sector industrial se ve obligado a vender a precios regulados, lo que acarrea en pérdidas considerables, ya que los costos en los que se incurren para producir son cada vez más elevados, por lo que no consideran los aumentos excesivos de la materia prima, el aumento sustancial de los sueldos y salarios y los demás costos indirectos. Es necesario resaltar que,

el Estado a través de la Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socio Económicos (SUNDDE) y la implementación de la Ley Orgánica de Precios Justos, busca fijar criterios para la adopción o modificación de normativas que incidan en los costos y en la determinación de porcentajes de las ganancias. En este sentido, destaca que ningún margen de ganancia superará el treinta por ciento (30%) de la estructura de costos del bien producido en el territorio nacional. Así mismo plantea que, sólo el Estado en cualquiera de los casos es el que puede asignarle precios a los productos que se fabrican y comercializan en el país; los sujetos de derecho público o privado, únicamente les compete cumplir con dicha imposición. Lo que imposibilita, la reposición de la mercancía y la continuidad de las operaciones.

7. Cambios en la política gubernamental, fiscal o monetaria- Ambiente político poco favorable

Actualmente el Banco Central de Venezuela ha continuado con diversas acciones que han incrementado aceleradamente la liquidez monetaria del país, a pesar del impacto que esto tiene en la inflación. Este hecho, obedece a la política fiscal expansiva, como medida para financiar el aumento del gasto público de la nación. El fuerte incremento de la liquidez y la base monetaria incide en la depreciación del bolívar, aunado a esto la reducción de bienes en el mercado, debido a la caída de la producción nacional, provocando un fuerte desequilibrio entre la abundancia de dinero y la escasez de productos, que tiene como consecuencia a su vez, aumentos progresivos de los precios. Cabe destacar que, ante la ausencia de medidas, el poder adquisitivo y el aparato productor de las empresas se seguirán deteriorando. Lo que incide directamente en decisiones como, aumentar la inversión o reducir costos para continuar con la operatividad de las mismas, o cerrar sus puertas frente a esta circunstancia. Por otro lado, la fuerte tensión política que atraviesa el país, resultado de las decisiones tomadas por el ejecutivo; ha traído consigo incertidumbre por

parte de las industrias, ya que existe la disyuntiva de cuál será el desenlace del ambiente político que se vive; generando que estas opten por cerrar sus instalaciones o reducir significativamente sus operaciones; lo que a su vez repercute a ahuyentar potenciales inversionistas extranjeros, ya que estos no se arriesgaran a invertir en un país tan inestable en todos sus ámbitos, donde sus mismos empresarios viven con el temor de ser privados de sus derechos.

8. Altos costos para la adquisición, conservación y mantenimiento de la capacidad industrial instalada.

El alto nivel inflacionario tiene efecto directo en el incremento de los precios para la adquisición, mantenimiento y conservación del aparato industrial instalado por las empresas, ya que los mismos se actualizan constantemente, como consecuencia de la devaluación progresiva del signo monetario y la escasez en el mercado Venezolano, por lo cual se necesita cada vez más realizar una mayor inversión para el sostenimiento de las actividades, y hacer frente a los costos que de ella se derivan, ya que para mantener productiva a la entidad se requieren de constantes y necesarias erogaciones de energía eléctrica, gas, agua, lubricantes, piezas de cambio, mantenimiento y reparación, y otros; para así continuar el curso normal de las operaciones; trayendo consigo el incremento de los costos de producción.

9. Competencia consolidada en el mercado- Existencia en el mercado de múltiples productos sustitutos.

Es evidente que para cualquier empresa es de gran dificultad mantener su producto a la vanguardia frente a organizaciones líderes consolidadas dentro del mercado nacional, las cuales se mantienen aún en situaciones de adversidad, ya que estas introducen en el mismo, productos de diversas presentaciones y de valores accesibles a los consumidores, sin embargo, no todas las empresas cuentan con este mérito, por lo que, en una economía

con altos niveles de volatilidad, se requiere un mayor estudio del mercado, así como de su estructura de costos, que le permita a la misma entrar en competencia y mantener su rentabilidad. Cabe destacar que, existen diversos sectores sociales que aprovechan la falta de producción, para introducir artículos supletorios, de preparación artesanal y asequible al consumidor, abriéndose paso en el mercado nacional, generando una amenaza latente para nuestra organización, ya que esto aumenta el nivel de competencia en el mercado. Por lo que hace necesario que las empresas evalúen su proceso de producción, permitiendo enfrentar estos acontecimientos, de lo contrario las mismas pueden ser desplazadas, hasta llegar a cerrar sus puertas.

4.4.2 FUERZAS INTERNAS QUE AFECTAN LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.

El proceso de desarrollo de una auditoria interna se asemeja mucho al de una auditoria externa. En toda compañía es necesaria la participación de los diversos niveles para la identificación de las fortalezas y debilidades de la misma. En esta se requiere recopilar la información de las siguientes áreas: administración; marketing; finanzas y contabilidad; producción y operaciones; investigación y desarrollo; y los sistemas de información de la empresa. Por tal motivo se segregan los factores claves en las siguientes fuerzas: gerenciales; de mercado; análisis financiero y análisis de la producción.

ANÁLISIS VARIABLES MEDIO AMBIENTE INTERNO									
Variables Gerenciales	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Deficiencia en el proceso de planificación				X			X		
Buen ambiente laboral		X						X	
Incapacidad para generar nuevos empleos					X			X	
Especificación de las funciones y procedimientos	X						X		

Rotación del personal				X				X		
Políticas sobre precios accesibles al consumidor, acorde a la alta demanda del producto	X							X		
Falta de motivación del recurso humano				X				X		
Variables Mercado	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO			
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Posición consolidada en el mercado	X							X		
Producción no acorde a la demanda				X				X		
Costos por mantener la calidad del producto				X				X		
Dificultad en los canales de distribución de los productos				X				X		
Costos incurridos para la investigación del mercado		X							X	
Variables Análisis Financiero	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO			
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Capacidad de endeudamiento de la empresa		X						X		
Niveles de ingresos de la empresa		X						X		
Rotación considerable de los inventarios	X							X		
Alto nivel de gestión de cobro y pago de cuentas	X							X		
Capacidad de la empresa para generar ventas en la utilización de sus activos	X							X		
Variables Análisis De La Producción	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO			
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Disminución de productos defectuosos y aprovechamiento de desperdicios	X							X		
Convenio con proveedores competentes	X							X		
Políticas y sistemas para el control de inventarios	X							X		
Demora en la producción				X				X		

Cuadro N°2. Análisis variables del medio ambiente interno.

Fuente: Creación propia.

4.4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS.

A través del diagnóstico realizado de forma detallada a la organización desde un punto de vista cualitativo se observa que, las empresas industriales además de poseer múltiples amenazas y oportunidades, también presentan una variedad de debilidades y fortalezas las cuales deben ser identificadas para poder hacerles frente y actuar directamente sobre ellas. Al reconocer los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización se conocen cuales son las condiciones actuales administrativas y operacionales que esta presenta. Dicho diagnóstico se centró en la búsqueda de la excelencia a través de las fortalezas, reforzando a su vez nuestras debilidades, permitiendo generar una ventaja competitiva sobre el resto de los competidores. Hechas estas consideraciones preliminares pasemos ahora a analizar las distintas variables con mayor impacto tomadas en cuenta.

4.4.2.1.1 FORTALEZA DE ALTO IMPACTO.

1. Especificación de las funciones y procedimientos.

En las organizaciones existen puestos tan diversos como numerosos, en virtud de la división de funciones indispensables para llevar a cabo una adecuada operación, es de vital importancia especificar con claridad el trabajo de cada miembro de la organización, esto se logra a través del Manual de Descripción de Puestos que posee la empresa, que sirve como guía para todo el personal, siendo uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporciona la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa; este es una herramienta administrativa que describe las actividades y las responsabilidades de los puestos que existen en la institución de manera detallada; así mismo, con el propósito de reducir sus costos, las organizaciones deben buscar el mejoramiento y control de sus procesos,

para tomar mejores decisiones de negocios y ponerlas en práctica con mayor rapidez, lo que hace necesario contar con este tipo de documentos, ya que su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo, y aumenta la productividad.

2. Políticas sobre precios accesibles al consumidor, acorde a la alta demanda de producto.

En Venezuela actualmente se vive un nivel alto de precios, lo que ha repercutido directamente sobre el poder adquisitivo de las personas y el alza de los costos de producción de las empresas, sin embargo, estas buscan mantener una balanza mediante la aplicación de políticas, para fijar precios accesibles al consumidor, tomando en cuenta una serie de factores que inciden en el mismo, tales como los costos del medio de producción, el mercado, tipo de cliente, promoción, entre otros, permitiendo el estudio y análisis de la estructura de costos que le facilite reducir los mismos, sin perder congruencia con los costos que se incurren para la producción final. Esta realidad ha generado un alza considerable de la demanda de los productos, lo cual es beneficioso para las empresas, ya que los consumidores se adaptan de manera adecuada a la nueva producción, lo que permite a las mismas cubrir los costos de manufactura, así como incrementar el nivel de la misma, para atender la demanda en el mercado y obtener un margen de ganancia.

3. Rotación considerable de los inventarios- Capacidad de la empresa para generar ventas en la utilización de sus activos.

Los inventarios constituyen una parte importante del activo circulante de las empresas industriales. Estos son inversiones realizadas con el propósito de obtener un rendimiento por medio de las ventas a los clientes, en la utilización de sus recursos y capacidad de las empresas, en la gestión de ventas. Si el inventario es insuficiente, el volumen de las ventas desciende por debajo de un nivel alcanzable. A la inversa, el exceso de inventarios

expone a una compañía a costos de almacenamiento, seguros, impuestos, obsolescencia y deterioro físico. El exceso de inventarios también inmoviliza fondos que pueden usarse de manera más rentable en otras áreas. Sin embargo, las entidades emplean políticas de inventario que conducen a obtener una considerable rotación de los mismos, pese a la situación económica adversa que vive nuestro país, logrando así una máxima utilización de los recursos que tiene disponible. Esta rotación de inventarios indica las veces que el capital invertido en producto se convierte en dinero, es decir el tiempo que tarda en venderse. Esto significa, que a mayor rotación las mercancías permanecieron menos tiempo en el punto de venta.

La rotación de los mismos, ponen en manifiesto la administración eficaz de los inventarios y que el proceso productivo se está llevando adecuadamente, es decir, mide la rapidez con la que el inventario promedio de materia prima se convierte en productos en proceso, la rapidez en que los mismos se convierten en productos terminados, y posteriormente se puede identificar cuántas veces el inventario de dichos productos se ha convertido en dinero o en cuentas por cobrar; con ello se determina la eficiencia en el uso del capital de trabajo de la empresa.

4. Alto nivel de gestión de cobro y de pago de cuentas.

Las empresas industriales, emplea políticas rigurosas para la cobranza de las cuentas derivadas de las ventas a crédito, como medida de resguardo de esta parte importante del capital de trabajo. Lo que implica, que las cuentas por cobrar son enteradas dentro de las condiciones y plazos de pago establecidas por la compañía, evitando de esta manera, incurrir en pérdidas, ya que, cuando más tiempo queden impagadas estas cuentas, después de su fecha de vencimiento, menor es la probabilidad de cobrarlas. En este sentido, se destaca la puntualidad de la clientela en el pago de sus deudas; este hecho permite a la entidad mantenerse operativa, reponer los

costos incurridos para la fabricación de productos, así como el pago de deudas contraídas, por lo cual, emplea políticas estrictas para el pronto cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo antes que lleguen a su vencimiento, de esta manera preservar los convenios, y aprovechar los beneficios que sugieren dicha puntualidad.

5. Disminución de productos defectuosos y aprovechamiento de desperdicios.

En una economía altamente inflacionaria el manejo de los residuos para la elaboración de productos alternos tiene mucho de donde convertirse en una gestión económica viable, ya que automáticamente los costos se reducen, las piezas que se desechaban ahora serán utilizadas para innovar nuevos productos; tomando en cuenta las características de los mismos se busca identificar la tecnología más apropiada para extraer compuestos que pueden resultar de interés para el desarrollo de nuevos productos o para ser comercializados como un ingrediente innovador , ocasionando un ahorro en el tiempo y los materiales ocupados para la elaboración del mismo. En muchas ocasiones estos residuos se emplean para la elaboración de productos de bajo costo. Para el desarrollo de sus propios productos cada empresa sigue su propio conjunto de reglas, sin embargo, a menudo diferentes productos tienen distintos niveles de calidad, por variadas y distintas razones a veces hay algunos pocos productos defectuosos entre una mayoría que están perfectos, no obstante esto se puede disminuir a través de aplicación de estrategias lo que puede ser visto como un enfoque innovador de la producción siendo útil y refrescante para la empresa.

6. Convenio con proveedores competentes.

Debido a la intensificada competencia entre las empresas en el mercado, estas buscan cada vez más identificar proveedores competentes a quienes subcontratar, siendo estos esenciales para suministros de materia prima, uno de los elementos más importantes a tener en cuenta para el manejo del

costo final de un producto, por lo que para cualquier empresa es de vital importancia contar con fácil acceso a esta. Es indudable que contar con los proveedores indicados o que mejor se adapten a las necesidades de nuestro negocio resulta fundamental al momento de reducir costos de manufactura y tener cierto control sobre estos, al mismo tiempo ayuda a mantener una eficiencia desde el punto de vista operativo, lo que conlleva a la optimización de los procesos y al aumento en la flexibilidad de su producción.

7. Políticas y sistemas para el control de inventarios.

En el ámbito mundial, el manejo de los inventarios representa un aspecto significativo para las empresas, especialmente para aquellas cuya actividad depende de la disponibilidad de los materiales e insumos para la producción, puesto que ello determina el nivel de disponibilidades necesarias para llevar a cabo el ciclo productivo de forma ajustada a la planificación. En tal sentido, se debe implementar políticas, que permitan mantener un orden sistemático, acarreando consigo una actividad eficiente en el área administrativa de la misma, trayendo múltiples ventajas para la compañía al brindar información trascendente y oportuna en tiempo real, que ayuda a tener una mejor planeación y a tomar las decisiones pertinentes, para ser más eficiente ayudando a las empresas a gestionar activamente los diferentes productos en sus instalaciones, obteniendo buenos resultados y un buen funcionamiento de los diversos departamentos dentro la organización, los cuales aportan esfuerzos y conocimientos para un extraordinario desempeño, lo que hace posible la gestión de los almacenes, siendo estos de gran importancia para que todas las operaciones y equipos que se involucran dentro del proceso productivo estén en óptimas condiciones, evitando generar costos innecesarios.

4.4.2.1.2 DEBILIDADES DE ALTO IMPACTO.

1. Deficiencia en el proceso de planificación.

La falta de planificación es la principal causa del fracaso en los negocios, no planificar con antelación los objetivos y metas que se buscan, de igual forma un plan de acción necesario para alcanzarlos, conlleva a una serie de problemas graves, es posible que a corto plazo no se note el efecto de estos problemas originados por la falta de planificación, Sin embargo, al pasar el tiempo se notaran pequeños inconvenientes, que a la larga la suma de estos originan un grave problema de difícil solución. Teniendo un impacto inmediato en la recuperación de los costos incurridos y la rentabilidad de la empresa.

2. Rotación del personal.

Un aspecto que se debe tener muy en cuenta en una organización es la alta rotación del personal, la cual representa un gasto considerable para la organización que es muy difícil de recuperar, marcando la diferencia en lo que respecta a una elevada o baja productividad. El constante cambio de empleados puede suponer un gran problema para la organización, ya que esto influye directamente en la productividad laboral, generando un aumento elevado de los costos, relacionados con la contratación y entrenamiento de nuevos empleados; los cuales a menudo requieren tiempo para aprender a cumplir sus funciones adecuadamente y ser eficientes en lo que hacen, repercutiendo en los niveles de productividad de la empresa, ya que estos disminuyen significativamente, costándole al empleador aún más dinero; las empresas con alta rotación de personal tienden a tener más empleados sin experiencia estos son más propensos a cometer errores que potencialmente podrían paralizar una operación llegando a sufrir de una baja productividad generando menores utilidades.

3. Producción no acorde a la demanda.

A consecuencia de la alta inflación que se vive en el país, se ha incrementado la demanda de productos por parte de los consumidores, especialmente si estos son de primera necesidad, a diferencia de la oferta, la cual presenta una contracción evidente, que ha sido generada por los altos costos de manufactura que están afectando cada vez más al sector industrial, y al difícil acceso que tienen estas a la materia prima e insumos, lo que les imposibilita seguir con su normal productividad. Debido a esto, se generan costos ociosos, y algunas empresas paralizan por largos periodos de tiempo sus aparatos productivos, desatendiendo al mercado, y corriendo el riesgo de perder su posición dentro del mismo.

4. Costos por mantener la calidad del producto.

Hoy en día es necesario cumplir con los estándares de calidad para lograr entrar a competir en un mercado cada vez más exigente, sin embargo, para mantener la calidad de un producto, las organizaciones necesitan emplear sistemas cada vez más eficientes, lo que repercute directamente en un aumento de los costos, ya que la mantención de la calidad de un producto pueden involucrar costos relativos a uno o más departamentos de la organización, todo esto para evitar defectos en el diseño y desarrollo del mismo, así también se toman en cuenta costos relacionados con los proveedores o servicios subcontratados, al igual que medios de entrega de dicho producto o servicio, influyendo directamente en el incremento del valor del mismo; no obstante muchas empresas viven otra realidad, en la cual se han visto obligadas a recortar o reducir los costos, realizando ajustes en las compras de materia prima, inclinándose por aquellas de una calidad inferior u optando por prescindir de algunos materiales para su producción, afectando de este modo la calidad del producto final, constituyendo una debilidad a considerar para cualquier empresa que busca mantenerse en una economía altamente inflacionaria.

5. Dificultad en los canales de distribución de los productos.

Toda empresa fabricante de productos, debe garantizar eficientes canales de distribución para que éstos lleguen oportuna y adecuadamente a los consumidores finales, debido a la separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesario el transporte de los bienes, por lo que las empresas destinan una gran cantidad de recursos a la distribución de los productos que necesitan ser transportados en perfectas condiciones. Así mismo, los productores que toman decisiones sobre canales de distribución deben considerar las fuerzas en el entorno, ya que los conflictos en los canales de distribución son más comunes de lo que se cree; en el presente existen una serie de factores que causan ansiedad y temor a las empresas, ya que no se tiene garantía de que los productos llegaran a su destino; el factor que se encuentra más latente es la tensión social, debido a que en los últimos meses la sociedad se ha encontrada sumergida es una profunda desesperación, a consecuencia de las escasez de los productos de primera necesidad, lo que ha dado camino a que la situación se preste a vandalismo y saqueos; por lo que es de suma importancia, mantener un control de dichos conflictos si no se quieren perder los beneficios que brinda la cadena de distribución seleccionada; en este sentido, las empresas deciden contar con un seguro que respalde los distintos procesos de distribución, buscando proteger todo el trabajo previo y la viabilidad de su negocio, ya que estos actúan ante los imprevistos que puedan surgir durante el desarrollo de algo tan cotidiano y clave como es el transporte de mercancías. Sin embargo, se puede deducir que la búsqueda y utilización de un canal de distribución efectivo trae consigo unos costos más elevados para la organización.

6. Falta de motivación del recurso humano- Demora en la producción.

Los altos niveles de inflación provocan que los trabajadores cada día más perciban que los ingresos adquiridos no les alcanzan para cubrir sus necesidades, por lo tanto se sienten desmotivados y tratan de planificar su

vida fuera del territorio nacional, generando una fuga considerable de talentos, así como resultados adversos a la producción, lo cual incide directamente en la eficiencia de los procesos de manufactura y en la calidad final del bien, ya que se deben incurrir en mayores costos debido al retraso de la producción, asumiendo las pérdidas que conlleva la disminución en la calidad del producto; Es por ello que las empresas deben estimular a sus trabajadores suministrándoles beneficios que motiven a que dicho trabajador se sienta complacido con su remuneración y el trabajo que realiza, para poder aprovechar el esfuerzo, voluntad y participación conjunta de todos los empleados con la finalidad de mejorar en forma continua los procesos.

MATRIZ FODA		ANÁLISIS INTERNO	
		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
COSTOS DE PRODUCCIÓN		<ol style="list-style-type: none"> Especificación de las funciones y procedimientos. Políticas sobre precios accesibles al consumidor, acorde a la alta demanda del producto. Rotación considerable de los inventarios-capacidad de la empresa para generar ventas en la utilización de sus activos. Alto nivel de gestión de cobro y pago de cuentas. Disminución de productos defectuosos y aprovechamiento de desperdicios. Convenio con proveedores competentes. Políticas y sistemas para el control de inventarios. 	<ol style="list-style-type: none"> Deficiencia en el proceso de planificación. Rotación del personal. Producción no acorde a la demanda. Costos por mantener la calidad del producto. Dificultad en los canales de distribución de los productos. Falta de motivación del recurso humano-Demora en la producción.
		Oportunidades (O)	Estrategias (DO)/Estrategias Defensivas
<ol style="list-style-type: none"> Disponibilidad de crédito. Aceptación por parte del consumidor de productos de distintos niveles de calidad-Inconformidad por el desabastecimiento del mercado sobre los productos con mayor demanda por los clientes-Mercado insatisfecho o mal atendido. Existencia de nuevas tecnologías contables para la automatización adecuada de los costos-Sistema contable mixto de producción. Presencia de empresas recicladoras y recuperadoras en el mercado. Existencia de sistemas implementados por otras empresas en tiempos de crisis. 		<ol style="list-style-type: none"> Utilizar los desperdicios aprovechables para desarrollar nuevos productos alternos, reduciendo los costos, buscando satisfacer las necesidades y exigencias del mercado. Vender los desperdicios no aprovechables en el proceso productivo de la organización, generando ingresos alternos. Adoptar el sistema mixto de producción, para mejorar y fomentar la productiva de la empresa. Implementar el sistema justo a tiempo, aprovechando sus beneficios. 	
Amenazas (A)	Estrategias (DA)/Estrategias De Supervivencia		
<ol style="list-style-type: none"> Alta tasa inflacionaria-Alza constante de los precios de materiales, suministros y servicios básicos. Escasez de materia prima en los mercados nacionales. Complicación en los procesos de importación por políticas cambiantes restrictivas y escasez de divisas. Cambio del patrón de consumo por la clientela-Bajos ingresos promedio disponible de los consumidores. Aumentos sustanciales y recurrentes del salario por el ejecutivo mediante decreto- Regulaciones laborales estrictas. Regulación de precios por el estado. Cambios en la política gubernamental, fiscal o monetaria-Ambiente político poco favorable. Altos costos para adquisición, conservación y mantenimiento de la capacidad industrial instalada. Competencia consolidada en el mercado-Existencia en el mercado de múltiples productos sustitutos. 		<ol style="list-style-type: none"> Aprovechamiento de la línea de crédito para incrementar el nivel de producción para el abastecimiento del mercado. Cambio en el diseño del producto, disminuyendo costos, para abastecer los diversos tipos de clientes existentes en el mercado. Establecer convenio con organismos de seguridad del estado para resguardar las vías de distribución de la mercancía, así cubrir las necesidades del mercado. Adoptar nuevas tecnologías contables para fomentar la eficiencia en el proceso de planificación de los costos. 	
<ol style="list-style-type: none"> Posicionarse en el mercado con una alta gestión productiva, aprovechando el acceso a la materia prima garantizada por nuestros proveedores. Ofertar mayor cantidad de productos de fácil acceso acorde a los ingresos de la clientela, buscando aumentar el nivel de ventas y reconocimiento en el mercado. Aprovechar el nivel de solvencia de la entidad, para mantener en óptimas condiciones la capacidad industrial instalada. Analizar la rentabilidad de los productos, para determinar la conveniencia de seguir produciendo o no determinados artículos. 		<ol style="list-style-type: none"> Establecimiento de políticas internas para una asignación efectiva del recurso humano, de acuerdo a sus características profesionales. Establecer políticas de incentivos de trabajo, para fomentar la eficiencia productiva de la plantilla de trabajadores. Definir y detallar nuevos mecanismos de marketing, haciendo uso de herramientas propias. Definir acuerdos exclusivos con una línea de distribuidores, para garantizar el destino final del producto. Programar la capacidad de la empresa, para la utilización intensiva de sus recursos. 	

Cuadro N°3. Matriz estratégica FODA.
Fuente: Creación propia.

4.5 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

4.5.1 ESTRATEGIAS (FO)/ ESTRATEGIAS OFENSIVAS.

FO-1. UTILIZAR LOS DESPERDICIOS APROVECHABLES PARA DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS ALTERNOS, REDUCIENDO LOS COSTOS, BUSCANDO SATISFACER LAS NECESIDADES Y EXIGENCIAS DEL MERCADO (F5+O2).

Los desperdicios que se generan durante la producción, solían considerarse un problema final de los procesos industriales, debido a que no se sabía qué hacer con ellos y por ende eran llevados a la basura; sin embargo, su aprovechamiento en usos varios, puede convertirlos en recursos a explotar, lo que supone una gran oportunidad para que las empresas desarrollen una gama amplia de nuevos productos alternos que ofrecer al mercado, ya que al ingresarlos nuevamente a la cadena productiva, se pueden obtener artículos finales bien elaborados, lo que podría mejorar sustancialmente su competitividad. Es recomendable que durante este proceso, se realice un análisis cualitativo de todos los desperdicios, en donde se identifique cuales son aquellos que pueden ser utilizados de vuelta en la producción, ya que algunos simplemente pueden ser inutilizables, y a partir de esta identificación, se debe hacer una cuantificación de los mismos, con la finalidad de establecer la cantidad de material con la que se cuenta para comenzar con el nuevo proceso de manufactura.

Los productos alternos obtenidos de los desechos de materiales, pueden ser proyectados como productos conjuntos, los cuales se caracterizan por generar grandes volúmenes de ventas como los productos principales; ya que se forman simultáneamente de la misma materia prima, además, estos están destinados a satisfacer las exigencias y necesidades de los consumidores; cabe destacar que, contablemente, los desperdicios son esas unidades de producción que se pueden desechar o se pueden vender a un precio muy reducido. En este caso, la distribución

de los costos puede hacerse en base al precio final de venta de los productos fabricados o con base en las cantidades producidas.

FO-2. VENDER LOS DESPERDICIOS NO APROVECHABLES EN EL PROCESO PRODUCTIVO DE LA ORGANIZACIÓN, GENERANDO INGRESOS ALTERNOS (O4+F5).

En las organizaciones actualmente se aplican técnicas que permiten lograr la reducción de desperdicios en la producción, teniendo como pilares fundamentales la lucha continua en la supresión de los mismos, enfocándose básicamente en la detección, prevención y eliminación; en este sentido, buscando aprovechar al máximo su materia prima, y de esta manera disminuir los costos, las empresas adquieren como hábito el correcto manejo y aprovechamiento de los residuos, convirtiéndolo en una gestión económica viable, ya que automáticamente las piezas que se desechaban ahora serán utilizadas para generar ingresos extras.

Hoy en día es más provechoso económicamente reciclar algunos productos, que fabricarlos desde cero, ya que lo que antes se consideraba como un desecho al final de la cadena productiva, ahora las empresas lo ven como una oportunidad de negocio y contribución ambiental, por este motivo existen empresas en el mercado dedicadas a la adquisición y procesamiento de los desperdicios y desechos de otros entes; estas son las compañías de reciclaje las cuales promueven esta iniciativa, además de fomentar la separación de desechos para someterlos a procesos que los reduzcan a su material básico para luego emplear este suministro realizando artículos nuevos.

La adopción de este proceso, le permitirá a la organización marcar una gran diferencia, ya que la comercialización para su posterior reutilización de materia prima puede suponer ingresos adicionales, además de ayudar a llevar una gestión más ecológica y eficaz de los recursos disponibles.

**FO-3. ADOPTAR EL SISTEMA MIXTO DE PRODUCCIÓN, PARA
MEJORAR Y FOMENTAR LA PRODUCTIVA DE LA EMPRESA
(O3+F1+F5+F7).**

La combinación de los esquemas productivos aporta estabilidad y rentabilidad a las empresas; ya que un sistema integrado de producción es capaz de adaptarse a las perturbaciones del entorno, responder a esas demandas y generar mayor cantidad de trabajo. Este hecho requiere que, el sistema de producción sea flexible, concerniente a las variaciones del entorno, procesos y políticas de la empresa, para adaptarse a cambios futuros en el diseño de los productos, la demanda, la tecnología de procesos y otras restricciones financieras y físicas que pueda presentar la empresa a lo largo de su vida.

Cabe destacar que, en un sistema mixto de producción, uno de los dos métodos combinados domina el proceso productivo, por lo que, puede que se den en secciones diferentes de la entidad. En este sentido, la empresa produce de manera constante de acuerdo a su programación, sin excluir la posibilidad de recibir, atender y despachar de conformidad a los pedidos que puedan surgir, sin interrumpir las operaciones iniciadas. De tal manera, se mantendría estable el nivel de la producción, en la reducción de los residuos, inventarios, lo cual es vital para el desarrollo de la eficiencia de la producción (plazos de entrega y variedad de productos).

Para el diseño e implementación de este sistema, se debe evaluar el desempeño de los métodos integrantes, considerando las causas de la demanda insatisfecha en el mercado y el tiempo de producción. Lo cual requiere de la planificación de la producción, donde se evalué la capacidad de la planta, las condiciones bajo las cuales la empresa adopta este enfoque, y los niveles apropiados de capacidad eficiente para la producción por proceso y la capacidad flexible destinada a los órdenes de trabajo. La situación de tener la capacidad compartida entre productos fabricados para inventario y bajo pedido, permite maximizar la capacidad al mantener una

manufactura nivelada, lo cual requiere, la sistematización metodológica de la producción, que tenga en cuenta ambos entornos en el contexto particular de la empresa.

**FO-4. IMPLEMENTAR EL SISTEMA JUSTO A TIEMPO,
APROVECHANDO SUS BENEFICIOS (O5+F3+F5).**

Este sistema más que un modelo de gestión, se presenta como una filosofía industrial donde las materias primas y los productos llegan justo a tiempo, bien para la fabricación o para el servicio al cliente. La finalidad de este, es reducir los costos y cumplir con las necesidades del mercado al más bajo costo posible; los pilares fundamentales de esta filosofía son el ahorro de espacios, la eliminación de los desperdicios, la calidad de los productos, mayor productividad, mayores ventas y utilidades, y la eliminación de la carga que supone el exceso de existencia de los inventarios, ya que estas absorben capital que no es necesario y que podría invertirse de una mejor forma, generando mayores costos de almacenaje y aumenta los riesgos de daños y de obsolescencia.

La implementación de este sistema implica que, solo se producirá exactamente lo necesario para cumplir con el pedido de los clientes; se busca producir el mínimo número de unidades en las menores cantidades posibles y en el último momento posible, eliminando de este modo el almacenaje, debido a que las existencias mínimas y suficientes llegan justo a tiempo para reponer las que acaban de utilizarse y la eliminación del inventario de productos terminados. La ventaja competitiva ganada con esta metodología, proviene de la capacidad que adquiere la empresa para entregar los productos solicitados, en un tiempo breve y en la cantidad requerida, además, de que evita aquellos costos que no producen valor añadido, por lo cual también se obtendrán precios competitivos.

Este sistema requiere de disciplina y de un cambio de mentalidad por parte de todos los empleados de la empresa. La adopción de este sistema de manufactura debe nacer como parte de una planificación estratégica, es decir, con una mirada de largo plazo, que sea consistente con la adaptación de los requisitos, bajo un ambiente de control y evaluación constante. Cabe destacar que, el sistema justo a tiempo no se trata de un programa de Stock, ni se trata de un esfuerzo que solo afecta a los proveedores, o un proyecto de gestión de materiales, este, trata de identificar y eliminar aquellas actuaciones que no añadan valor al proceso, es decir, todo lo que implique sub-utilización en una Cadena de Suministro desde las compras hasta la producción.

4.5.2 ESTRATEGIAS (FA)/ ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.

FA-1. POSICIONARSE EN EL MERCADO CON UNA ALTA GESTIÓN PRODUCTIVA, APROVECHANDO EL ACCESO LA MATERIA PRIMA GARANTIZADA POR NUESTROS PROVEEDORES (A2+A9+F6).

La globalización ha intensificado la competencia entre las empresas, las cuales se enfocan en reducir costos de manufactura, tiempos de fabricación y de entrega, para aumentar la flexibilidad de su producción, buscando satisfacer de manera efectiva las necesidades del mercado.

A consecuencia de estas exigencias, las industrias buscan como identificar aquellos proveedores con los que puedan contar sin importar las circunstancias, los cuales son el sustento principal de toda empresa, ya que independientemente de las funciones que estas vayan a ejecutar, necesitaran obtener materia prima suficiente para cubrir su producción; es por ellos, que se requiere de un proveedor inicial competente, con el cual se pueda tener una inversión certera, una relación basada en la confianza y al largo plazo, que se encargue de abastecer a las empresas de materiales, a los mejores

precios, con los mejores descuentos y con facilidad de pago; para que ya luego, durante el proceso productivo sea transformada en artículos a ofertar a los clientes.

Por lo que una relación efectiva con los proveedores, permite a las industrias, estar a un paso por delante de aquellas otras industrias que estén escasas de materia, suministros y que tenga su aparato productivo totalmente paralizado, ya que al tener garantizado el material, se puede dar seguridad de que la producción será continua y prominente, y se harán las entregas correspondientes de los pedidos en las cantidades, fecha y calidad requerida, abasteciendo de este modo al mercado y generando un impacto dentro del mismo, así como también concibiendo beneficios económicos para la empresa, que le permita cubrir sus costos y seguir con su operación industrial normal.

FA-2. OFERTAR MAYOR CANTIDAD DE PRODUCTOS DE FÁCIL ACCESO ACORDE A LOS INGRESOS DE LA CLIENTELA, BUSCANDO AUMENTAR EL RECONOCIMIENTO EN EL MERCADO (A4+A6+F2+F3).

Para diseñar esta estrategia se debe tener en cuenta el beneficio global de la línea de productos, así como la relación existente entre las demandas de los distintos productos en el mercado y la motivación de consumo de los clientes. Considerando la dificultad económica actual, implementar precios bajos puede ser apreciada como una mala estrategia; sin embargo, se trata de ofrecer artículos de la línea de producción, a precios bajos asequibles al consumidor, previo estudio de los ingresos promedios de los mismos, con la finalidad de, que sirvan de reclamo para atraer a nuevos compradores. Una vez que el consumidor esté en el establecimiento, no solo comprará el producto a bajo costo, sino que realizará la mayor parte de sus compras.

Bajar el precio de venta suele ser una medida para incrementar el volumen de ventas, y en algunos casos, para no perder el volumen existente. En tiempos económicos de crisis y a existencia de mayor competencia en el mercado, difícilmente podemos optar

por vender los productos a precios elevados o acordes a los costos incurridos en el proceso productivo, de modo que tenemos que sobrevivir con margen de utilidad sobre ventas muy bajo; lo cual requiere evaluar la estructura de costos, para minimizar aquellos que se puedan prescindir, y redireccionar los recursos disponibles, para incrementar el nivel de producción; de artículos de bajos costos; considerando que, una baja utilidad por venta puede ser compensada con un mayor volumen de estas.

Actualmente, el analizar las costumbres o hábitos del consumidor, como una herramienta útil para implementar estrategias de producción. Una pequeña diferencia en el precio de venta hace que el consumidor indague en búsqueda del ahorro, algo que debemos tener presente.

**FA-3. APROVECHAR EL NIVEL DE SOLVENCIA DE LA ENTIDAD, PARA
MANTENER EN ÓPTIMAS CONDICIONES LA CAPACIDAD
INDUSTRIAL INSTALADA (A8+F4).**

Tener claro lo que costará mantener los equipos en buen estado y plenamente operativos es decisivo para cualquier negocio, ya que de esto dependerá su productividad. La empresa al contar con una cantidad activos convertibles que respalden las obligaciones contraídas, le permitirá invertir en instalaciones industriales, que, aunque las mismas tengan un gran costo, es una inversión necesaria y obligatoria para toda industria; estas deben estar consciente de que dichas instalaciones a lo largo de su vida productiva, necesitan de manera periódica el mantenimiento correspondiente, para detectar y evitar las posibles fallas, las cuales pueden llegar generar si no se detectan a tiempo pérdidas muy grandes a la producción, y que de este modo puedan operar eficientemente; para esto, se incurre en una serie de costos que representa una inversión que a mediano y largo plazo generará ganancias para la industria y además, de que disminuirá los índices de accidentes por parte de los trabajadores que operan estas instalaciones.

Los costos de mantenimiento no se pueden evitar, pero si es posible reducirlos con un adecuado plan de mantenimientos correctivos. Es recomendable que cuando una maquina o equipo entre en revisión, se reemplace, de manera que la producción no se vea afectada, debido a que muchas veces esto implica dejar la maquina fuera de servicio; esto se tiene que prever con anticipación para que no se vea afectada la productividad de la empresa. Por otro lado, es fundamental que el mantenimiento de las mismas este a cargo de personas altamente cualificadas, ya que los mismos son de gran complejidad, y una persona sin la experiencia en mantenimiento, puede pasar por alto problemas potenciales.

FA-4. ANALIZAR LA RENTABILIDAD DE LOS PRODUCTOS, PARA DETERMINAR LA CONVENIENCIA DE SEGUIR PRODUCIENDO O NO DETERMINADOS ARTÍCULOS (A4+F3).

En medio del ambiente de incertidumbre en el que se desenvuelve la empresa, donde la demanda de algunos bienes se ha vuelto nula, a consecuencia del cambio de las necesidades de los consumidores, es recomendable que se analice la cartera de productos que se oferta en el mercado, para determinar cuáles son aquellos que están produciendo realmente ventas, y cuales son aquellos otros, que simplemente se quedan estancados en los inventarios, originando que los mismos no tengan una rotación eficiente, lo que causa la desmejora de estos artículos e incluso pueden volverse rápidamente obsoletos, generando pérdidas para la empresa, ya que el costo invertido en este tipo de productos no se recuperará; es por ello, que se debe revisar los costos incurridos durante el proceso productivo, para visualizar cuanto le cuesta a la empresa producir dichos productos, y en base a esto dejar de gastar recursos en bienes que carecen de demanda, e invertir esos recursos en aquellos que son altamente demandados, para así conseguir una mayor liquidez, es por ello, que es importante conocer la rentabilidad de cada uno de los productos que se ofrece a los clientes.

Para llevar a cabo este análisis, se puede realizar un cuadro de indicadores específico, que permita obtener información sobre la predicción de las ventas de cada producto, los beneficios y márgenes de utilidad, análisis de los costos y demanda del mercado, otra posibilidad, es crear un cuadro de mando, el cual es una herramienta que no solo va a permitir obtener información sobre la rentabilidad de los productos, sino que también otra información útil para tomar decisiones estratégicas; y en base al resultado de estas opciones, poder determinar cuál producto es más conveniente a producir.

4.5.3 ESTRATEGIAS (DO)/ ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS.

DO-1. APROVECHAMIENTO DE LA LÍNEA DE CRÉDITO PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE PRODUCCIÓN PARA EL ABASTECIMIENTO DEL MERCADO (O1+O2+D3).

En tiempos de inflación, las empresas deben aprovechar al máximo los créditos disponibles, tanto los proporcionados por las empresas proveedoras de materias primas como los otorgados mediante líneas de crédito concedidos por las entidades financieras, esto debido principalmente a que el poder adquisitivo pierde valor en el tiempo.

Los créditos empresariales, en muchas ocasiones, son una de las mejores opciones, ya que tener la capacidad de pedir dinero prestado cuando se necesita, le brinda a la organización flexibilidad financiera; trayendo como beneficio para la misma obtener recursos extras que les permitan alcanzar uno o varios objetivos planteados; de hecho con un préstamo de negocios casi cualquier empresa puede ver crecimiento inmediato, siempre y cuando utilice este capital adicional de manera adecuada.

Los beneficios de solicitar un crédito son varios, uno de ellos es que gracias esta inyección de recursos las empresas que buscan expandirse, están en mejor condición de mantener e incrementar su flujo operativo, además que los nuevos ingresos

obtenidos por la expansión del negocio les ayuda a conservar la capacidad de pago. Todos los negocios requieren de capital para continuar con sus operaciones, por lo que poseer capital adicional es una estrategia especialmente efectiva, ya que a través del crédito obtenido las empresas pueden beneficiarse de un aumento en el inventario y una mayor capacidad para responder a la demanda esperada, repercutiendo directamente en el incremento del nivel de la producción para el abastecimiento del mercado; cabe destacar que cuando una empresa aumenta su capacidad, cuenta con productos adicionales que forman parte de su inventario hasta el momento que estén listos para la venta, cuando el inventario de productos se crea con anticipación, se reducen las posibilidades de compras de emergencia a costos más altos por unidad.

DO-2. CAMBIO EN EL DISEÑO DEL PRODUCTO, DISMINUYENDO COSTOS, PARA ABASTECER LOS DIVERSOS TIPOS DE CLIENTES EXISTENTES EN EL MERCADO (D4+O2).

La elaboración de un producto requiere de una serie de actividades relacionadas entre sí, que involucra, no sólo la función productiva, sino todas las áreas funcionales de la organización que faciliten llevar a cabo el proceso y diseño del producto. Este último es de suma importancia para el desarrollo y supervivencia de las empresas, siendo una parte fundamental de su éxito en el mercado.

La toma de decisiones sobre el diseño del producto es fundamental, pues estas afectan a cada una de las áreas de toma de decisiones, por lo tanto el diseño del producto debe coordinarse con el área de diseño de procesos y sistemas de la entidad. Cabe destacar que, además de la conceptualización del diseño de un producto, se debe considerar al mercado a atacar, el resultado o desempeño deseado, la inversión necesaria a implementar y las consecuencias financieras que se obtendrán con la ejecución del mismo.

El cambio en el diseño de los productos o el rediseño, se ha considerado como una vía para disminuir aquellos detalles que los clientes no valoran o toman en cuenta al

momento de adquirir un producto, reduciendo de esta manera, la cantidad de materiales y suministros utilizados, así como simplifica los procesos ejecutados para su elaboración, lo que puede resultar en un menor costo del producto. Considerando las necesidades del consumidor actual y la insatisfacción existente en el mercado, el rediseñar la estructura física del producto permitiría, implementar nuevos proyectos de presentación del mismo, que sean asequibles al comprador, así como redistribuir los materiales para aumentar el nivel de unidades producidas, para abastecer un mayor rango en el mercado.

DO-3. ESTABLECER CONVENIO CON ORGANISMOS DE SEGURIDAD DEL ESTADO PARA RESGUARDAR LAS VÍAS DE DISTRIBUCIÓN DE LA MERCANCÍA, ASÍ CUBRIR LAS NECESIDADES DEL MERCADO (O2+D5).

Hoy en día la logística es parte fundamental para las empresas, ya que hacer llegar los productos a su destino lo más pronto posible y de manera eficiente, tomando en cuenta los factores que influyen directamente en este proceso como lo son el tiempo y la distancia, es el propósito principal de toda organización.

Actualmente hay diversas formas de asegurar o proteger de cualquier daño las mercancías, sin embargo, la creciente ola de inseguridad que afecta a nuestro país, lo cual se traduce en robo, secuestros y saqueos, principalmente en las vías, carreteras y demás rutas terrestres venezolanas, hace necesario que las organizaciones analicen las mejores opciones para resguardar la integridad de su mercancía.

Para cualquier empresa proteger su mercancía, es de gran importancia, por lo que estrechar un convenio con organismos de seguridad del estado para resguardar las vías de distribución de la mercancía es por mucho una de las mejores opciones que se pueden conseguir, ya que con el apoyo de estos órganos de seguridad se consigue una mejor planificación y coordinación del traslado de la mercancía, siendo estos organismos de seguridad los encargados de resguardar el tránsito por vías terrestres de las mercancías.

Cabe destacar que esta medida se viene utilizando desde hace un tiempo para asegurar la zona en la que se realiza la carga o la descarga de los productos, siendo esto parte fundamental para que el producto o mercancía llegue sin ningún inconveniente al destino deseado en el momento adecuado, a fin de proveer a nuestros clientes un producto que satisfaga sus requerimientos y de esta manera abastecer eficientemente nuestro mercado.

**DO-4. ADOPTAR NUEVAS TECNOLOGÍAS CONTABLES PARA
FOMENTAR LA EFICIENCIA EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN
DE LOS COSTOS (D1+O3).**

Los sistemas contables automatizados, permiten manejar la vida de las transacciones realizadas por la entidad, es por esto que, para su elección, se requiere de un estudio minucioso que permita seleccionar el software correcto, que se adapte a las características y exigencias propias de las entidades.

Cada uno de los programas contables posee características, métodos y maneras propias de llevar sus reportes. Actualmente, existe una gran gama de sistemas automatizados de contabilidad, preparados para adaptarse a cualquier entidad. Estos son capaces de elaborar los libros contables (diario y mayor), emitir comprobantes ajustados al tipo de transacciones, re-expresión por inflación, ajustes, emisión de estados financieros, balances de centro de costos y movimientos de centros de costos, flujos de efectivos, y otros.

Al adoptar un software de contabilidad adecuado a las necesidades y exigencias de la entidad, minimiza la redundancia en el mantenimiento de registros y garantiza el cumplimiento de las normas tributarias y contables, lo que ayuda a que el personal se pueda centrar en el proceso de planificación; ya que, posee información de todas las áreas operativas de la entidad, así como de su gestión de costos, como fundamento de la producción, permitiendo mayor capacidad de reacción y de expansión para acondicionar la organización al cambio de la economía. Esto debido a que la

información que almacena en sus bases de datos, se enlazan en todos los niveles de la entidad, mediante los centros de redes, haciendo posible el acceso rápido y oportuno de esta información; creando de esta manera, una interfaz de trabajo adecuada para el ingreso y la consulta de la misma.

4.5.4 ESTRATEGIAS (DA)/ ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA.

DA-1. ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS INTERNAS PARA UNA ASIGNACIÓN EFECTIVA DEL RECURSO HUMANO, DE ACUERDO A SUS CARACTERÍSTICAS PROFESIONALES (A5+D2+D6).

Las políticas internas, son aquellas directrices que establecen una serie de preceptos que van a servir de guía para establecer el curso de las acciones operacionales en la organización y para garantizar que los procesos y procedimientos laborales estén, consecuentemente, alineados con los objetivos de la organización. Dentro de ellas, es importante contar con adecuadas políticas de reclutamiento y selección de talento, que permitan la optimización en el desempeño del recurso humano en la empresa, ya que, las mismas ayudan a disminuir la rotación del personal de manera continua, los costos de contratación y capacitación; es por ello que tener a los empleados aptos constituye un punto clave, debido a la necesidad de contar con un capital humano idóneo para hacer de la empresa una organización competitiva; por ende, este es un proceso que no se debe tomar a la ligera.

La organización puede contar con la mejor tecnología en instalaciones y recursos, pero de nada sirve esto, sino tiene al personal adecuado, correctamente ubicado de acuerdo a las características del puesto y las capacidades propias del trabajador, que ayuden a lograr los resultados que se esperan, es por ello que el recurso humano, es considerado uno de los recursos más valioso en toda empresa. Por otro lado, la empresa debe estar segura de la competencia técnica del candidato, ya que actualmente se ha evidenciado una gran fuga de talentos, lo que deja a las

organizaciones limitadas a la hora de distribuir su plantilla de trabajo de acuerdo a su mayor beneficio; trayendo como consecuencia mala ubicación de los mismos, lo que a su vez incurre en una pérdida de tiempo y dinero, lo cual no es favorecedor para la empresa. En tal sentido, implementar ese tipo de política garantizará la el mejor aprovechamiento del recurso humano que se dispone.

DA-2. ESTABLECER POLÍTICAS DE INCENTIVOS DE TRABAJO, PARA FOMENTAR LA EFICIENCIA PRODUCTIVA DE LA PLANTILLA DE TRABAJADORES (D6+A5).

Motivar a los empleados se ha convertido, hoy más que nunca, en una tarea indispensable para las empresas, cada día es más necesario tener una plantilla competitiva y motivada, pero también es más complicado debido a la crisis que azota al país, y que tiene a todo el mundo desmoralizado. El salario fijo ya no lo es todo para estar satisfecho en un trabajo, existen otras variables que pueden añadir atractivo a un empleo y motivar al empleado, una de estas técnicas para influir en los subordinados son los incentivos, los cuales son premios al resultado obtenido, actuaciones tan sencillas como reconocer los logros en público y recriminar las malas acciones en privado o ser flexibles con el horario diario, estos amenizan el clima laboral que puede desarrollarse en la empresa, lo que siempre irá en beneficio de la misma; de hecho, está comprobado que un empleado motivado asiste al trabajo más contento, aprovecha mejor el tiempo, se compromete antes con la entidad e incluso, es más productivo.

La productividad y la motivación laboral van siempre de la mano, ambas cabalgan por una delgada línea que hace que las empresas sean realmente eficientes o no, por lo que un incentivo bien diseñado y aplicado vincula la recompensa económica del empleado al nivel de los logros alcanzados y a la mejora de los resultados de la empresa. De esta manera, los incentivos pueden conectar mejor los esfuerzos de los empleados con los objetivos esenciales para mejorar los resultados; cabe destacar

que al aplicar formas de incentivar a los trabajadores, estaremos alcanzando buenos niveles de productividad; pero no sólo eso, sino que ayudaremos a mejorar el clima laboral de nuestra empresa, la eficacia en las tareas, el desarrollo de empleados auto-responsables, mejora de la reputación, sentimiento de pertenencia y buenos embajadores de nuestra marca como empresa.

DA-3. DEFINIR Y DETALLAR NUEVOS MECANISMOS DE MARKETING, HACIENDO USO DE HERRAMIENTAS PROPIAS (D1+A1+A9).

El crecimiento es necesario para sobrevivir a los ataques de la competencia y a los efectos de la economía actual; buscar aumentar las ventas de productos en el mercado, constituye una travesía para las empresas, lo cual requiere de la reestructuración de los mecanismos de marketing o la adopción de nuevas herramientas que fomenten esta iniciativa.

Actualmente la tecnología está ayudando en la distribución de productos, de modo más eficiente y eficaz, así como fomenta la comunicación con los clientes, de manera masiva o personal. Los nuevos desarrollos digitales y de alta tecnología en marketing están cambiando drásticamente tanto a consumidores como a mercadólogos; los cuales ahora deben saber cómo utilizar las nuevas tecnologías en computación, información, comunicación y transportación, y relacionarlas adecuadamente con sus clientes y socios en esta nueva era digital.

Es necesario resaltar que, el marketing es una herramienta que ha ayudado a introducir y obtener la aceptación de nuevos productos, fomentando la demanda de los mismos, lo que a su vez crea empleos. Al contribuir al resultado final, este permite a las empresas participar más activamente en actividades socialmente responsables.

Cualquier marketing en internet cuesta dinero; por lo tanto es importante que la empresa verifique cuál es la herramienta más adaptable a su presupuesto de inversión,

algunas requieren de tiempo, mientras que otras requieren expertos de ese campo. Por tal, la empresa debe orientarse en utilizar las herramientas de las que dispone como lo son, el uso efectivo del correo electrónico, pagina web propia y redes sociales, para el desarrollo de sus estrategias de marketing.

**DA-4. DEFINIR ACUERDOS EXCLUSIVOS CON UNA LÍNEA DE
DISTRIBUIDORES, PARA GARANTIZAR EL DESTINO FINAL
DEL PRODUCTO (A7+D5).**

Hoy en día viviendo en un mundo tan globalizado, y por ende competitivo, es necesario que las empresas cuenten con relaciones estrechas, perdurables y lo suficientemente fuertes en relación con el canal de distribución, a fin de alcanzar y lograr la satisfacción de los clientes.

Las empresas deben determinar cuál debe ser la estrategia de distribución que mejor se adapte a su modelo de negocios, cabe destacar que la distribución urbana de mercancías, constituye una parte crucial de la cadena de suministro, por lo que las organizaciones deben analizar cuál es la mejor opción que garantice el destino final del producto.

Formalmente podría considerarse a los canales de distribución como circuitos definidos y cuyo objetivo final es facilitar el producto por parte de los productores para que los clientes puedan disfrutar de él al adquirirlo, la importancia de un canal reside principalmente en que existen separaciones de tipo geográfico o de localización siendo necesario que haya que realizar trabajos de almacenaje, transporte y venta de la mercancía desde el productor al cliente final gracias a mayoristas y minoristas.

Por lo que definir acuerdos exclusivos con una línea de distribuidores, brinda a los fabricantes y a los consumidores, los beneficios de lugar y tiempo; el beneficio de lugar se refiere al hecho de llevar y poner un producto cerca del consumidor para que

no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo satisfaciendo su necesidad o deseo. Por otro lado el beneficio de tiempo se refiere a que el producto esté al alcance del consumidor en el momento justo y adecuado. Además que la efectividad y eficiencia de la logística de transporte puede ser determinante para que las empresas tengan una ventaja competitiva por encima de su competencia.

DA-5. PROGRAMAR LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA, PARA LA UTILIZACIÓN INTENSIVA DE SUS RECURSOS (A3+D1+D6).

La programación de la producción, representa un elemento importante en el proceso de planificación de la producción de cualquier empresa, puesto que, se apropia y determina la utilización de los recursos existentes (materiales, mano de obra, maquinaria y equipos, y el método de producción). Así mismo, examina la ruta a seguir para la producción, estimaciones de tiempos, análisis de operaciones, así como la medición del trabajo, con el fin de establecer estándares de rendimiento de la planta, constituyendo de esta manera, la función vital para cumplir con las solicitudes del departamento de ventas.

Las ventas en el sector industrial responden al comportamiento de la economía actual (escasez y altos precios), por consiguiente la programación de la producción debe ajustarse a estas condiciones; lo cual implica manejar muy bien los recursos de producción para evitar pérdidas al invertirlos en fabricar productos que no se necesitan, limitando las posibilidades de fabricación de aquellos con alta rotación por su diseño asequible al consumidor.

Para programar, se hace necesario identificar la capacidad de producción de la planta, la cual representa el número de productos que puede fabricar una empresa en un periodo determinado, siempre teniendo en cuenta los recursos disponibles (recursos económicos, físicos, tecnológicos, humanos, entre otros). Todos ellos deben estar equilibradamente distribuidos, ya que no basta con tener una excelente planta física, si no cuenta con los recursos económicos o financieros para producir o viceversa, por

lo tanto la administración debe analizar los factores de producción con los que cuenta y las necesidades de producción, de acuerdo al pronóstico de ventas para ajustar la programación de la producción a necesidades concretas y evitar un mal uso de los mismos. Es decir, se debe encargarse de supervisar que se produzca lo necesario en la utilización de los recursos disponibles, evitando incurrir en un mal uso de los mismos.

CONCLUSIONES

Debido a los acontecimientos actuales, las empresas industriales tienen una ardua tarea; estas deben sondear y preparar el camino que les permita el sustento en el mercado. Por tal motivo, se hace necesario que, las entidades vean y analicen el panorama completo, sin perder detalle de, circunstancias que pueda generar el cierre de sus puertas, que le facilite guiar sus recursos y acciones de manera óptima, para la consecución y mantenimiento de sus operaciones. En tal sentido, y luego del desarrollo de la investigación, llegamos a las siguientes conclusiones:

1. En una economía altamente inflacionaria, el sector industrial es uno de los más afectados, debido a las constantes fluctuaciones que se presentan en el entorno; ya que para mantener su normal funcionamiento y desarrollo, esta debe incurrir en una serie de erogaciones; las cuales se actualizan de forma recurrente en cortos periodos de tiempo, consecuencia del alza acelerada de los precios y la escasez acentuada que trae consigo este fenómeno. Las empresas deben plantearse acciones que les permitan adaptarse y sobrellevar de la manera más óptima esta adversidad, ya que la prolongación de este fenómeno en el tiempo, puede ocasionar su desplazo del mercado o el cierre definitivo de sus puertas.
2. El desarrollo y uso efectivo de la planificación estratégica comprende una parte fundamental y decisiva para la vida y permanencia de cualquier organización en el campo donde se desenvuelve; puesto que esta permite idear planes que influyen directamente en la toma de decisiones. Estas rigen el rumbo de las actividades normales de la entidad, con miras a lograr de forma eficiente los objetivos establecidos, considerando los recursos disponibles y medios necesarios para alcanzar los mismos; siempre teniendo presente la misión, visión y los valores corporativos que la caracterizan.

3. El uso efectivo del análisis FODA permite identificar, estudiar y evaluar las variables internas y externas de mayor impacto, con la finalidad de formular una serie de estrategias que le permitan a las empresas industriales sobrellevar sus actividades y preservar la integridad de su estructura de costos en este ambiente hiperinflacionario.
4. Al realizar el análisis de las variables externas, se determina, que aun bajo las condiciones precarias que se viven, en el sector industrial todavía se logran localizar oportunidades interesantes, que al aprovecharlas creativamente pueden garantizar el éxito de la organización y una reducción considerable de los costos de sus productos, lo que se considera un logro inminente debido a la inestabilidad de los precios, generando una mayor ventaja competitiva y fluctuación de ventas. Por otro lado, se evidencian una serie de amenazas latentes en el entorno, las cuales afectan negativamente el funcionamiento de la mismas, limitándolas a que estas logren sus objetivos, y en muchos casos empujándolas a cesar de sus actividades de producción.
5. El análisis de los factores internos arroja, las grandes fortalezas con las que cuentan la organización, las cuales constituyen un punto fuerte para esta, permitiéndole operar y gerenciar eficientemente en todos sus niveles. De igual modo, se evidencia que, toda entidad posee debilidades, que disminuyen y afectan su actividad gerencial y productiva; estas si no son tratadas, pueden repercutir en el desempeño y rentabilidad de la empresa.
6. Un instrumento clave que marca la diferencia entre el éxito y fracaso de una organización, es el uso efectivo de estrategias; ya que permiten a cada empresa alinear su misión, visión y valores, adaptándolas a las exigencias y condiciones cambiantes, que surgen en el medio interno o externo donde se desenvuelven. Permitiendo, obtener los beneficios de las fortalezas, aprovechando las oportunidades externas, mitigando las debilidades, para evitar o aminorar el impacto de las amenazas latentes y de esta manera alcanzar una ventaja competitiva frente a otras organizaciones.

Actualmente las entidades deben tener presente que, en momentos de crisis se abren nuevas oportunidades, por lo tanto tienen que mirar más allá de lo que está a simple vista, evaluar las posibilidades que el entorno les brinda, y determinar cómo su potencial le permitirá apropiarse de dicha oportunidad; de esta manera, idear y planificar estrategias que le permitan sobrellevar este mar tan turbulento.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS DOCUMENTALES

- ACKOFF, R.** (1983). *Planificación de la Empresa del futuro*. (1^{era} ed.). México. Editorial: Limusa y Noriega Editores.
- ANSOFF. H. I.** (1965). *Estrategia Corporativa*. (1^{era} ed.) .México. Editorial: Limusa.
- ARIAS, F.** (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (5^{ta} ed.). Caracas. Editorial: Episteme.
- BACKER. ET. AL.** (1988). *Contabilidad de Costos. Un enfoque Administrativo para la Toma de Decisiones*. (2^{da} ed.). México. Editorial: McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A.
- BARFIELD, ET. AL.** (2005). *Contabilidad de Costos. Tradiciones e Innovaciones*. (5^{ta} ed.). México D.F. Editorial: International Thomson Editores, S.A.
- BATEMAN Y SNELL.** (2005). *Administración. Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo*. (8^{va} ed.). México. Editorial: Mcgraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. De C.V.
- BLANCHARD Y ENRI.** (1999). *Efectos de la Inflación en la Economía Nacional*. Material Mimeografiado. UPEL.
- CASHIN Y POLIMENI.** (1980). *Contabilidad de Costos. Teorías y Problemas*. (1^{era} ed.). México D.F. Editorial: McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I.** (2001). *Administración, proceso administrativo*. (3^{era} ed.). Colombia. Editorial: Mc Graw Hill.

- CHIAVENATO, I.** (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* (7^{ma} ed.). México. Editorial: McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I.** (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* (7^{ma} ed.). México. Editorial: McGraw-Hill Interamericana.
- CHIAVENATO, I.** (2009). *Comportamiento Organizacional la dinámica del Éxito en las Organizaciones.* (2^{da} ed.). México. Editorial: McGraw-Hill Interamericana.
- CHIAVENATO, I. Y SAPIRO A.** (2011). *Planificación Estratégica. Fundamentos y Aplicación.* (2^{da} ed.). México. Editorial: Mc Graw Hill.
- FERNÁNDEZ JESÚS.** (2002). *Reexpresión de Estados Financieros en Venezuela. Enfoque práctico.* Venezuela. EDITOR: Colegio de Contadores Públicos del Estado Zulia.
- FINNEY Y MILLER.** (1978). *Curso de Contabilidad. Introducción.* (2^{da} ed.). México. Editorial: Hispano-Americana.
- FRANCES A.** (2006). *Estrategias y planes para la empresa, con el cuadro de mando integral.* (1^{era} ed.) México. Editorial: Pearson Eduacion De Mexico, S.A.
- FRED D.** (2003). *Conceptos de Administración Estratégica.* (9^{na} ed.). México. Editorial: Pearson Educación.
- FRED, D.** (2008). *Conceptos de administración estratégica.* (11^a ed.). México. Editorial: Pearson educación.
- FRED, D.** (2013). *Conceptos de administración estratégica.* (14^{ta} ed.). México. Editorial: Pearson Educación.

- GALINDO, L. M.** (2007). *Administración Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. (1^{era} ed.). México. Editorial: Pearson educación.
- GALINDO, L. M.** (2008). *Planeación Estratégica. Rumbo al Éxito*. (2^{da} ed.). México. Editorial: Trillas.
- GARCÍA, J.** (2008). *Contabilidad de costos*. (3^{era} ed.). México D.F. Editorial: McGraw-Hill.
- HANSEN Y MOWEN.** (2007). *Administración de Costos. Contabilidad y Control*. (5^{ta} ed.). México D.F. Editorial: Cengage Learning Editores, S.A.
- HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ Y BATISTA.** (2014). *Metodología de la Investigación*. (6^{ta} ed.) México. Editorial: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- IDACOCHEA, A.** (1992). *Finanzas en Inflación*. Todos los derechos reservados. (5^{ta} ed.). Lima. Editorial: Esan.
- KOONTZ ET AL.** (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. (14^{ta} ed.) México. Editorial: Mcgraw-Hill.
- MANKIW, G.** (1997). *Macroeconomía*. (3^{era} ed.). España. Editorial: Antoni Bosch Editor. Barcelona.
- MANKIW, G.** (2004). *Macroeconomía*. (4^{ta} Ed.). Barcelona, España. Editorial: Antoni Bosch Editor.
- MARTÍNEZ, H.** (2006). *Efectos del Proceso Inflacionario*. Revista de Economía. N° 23 año 2006. Caracas.

- MINTZBERG Y QUINN.** (1993). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos.* . (2^{da} Ed.). México. Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- PEREZ, D.R.** (2004). *Análisis de la planificación estratégica como herramienta fundamental de las pymes en Venezuela.* Tesis de grado, no publicada. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre.
- POLIMENI, ET. AL.** (1994). *Contabilidad de costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales.* (3^{era} ed.). Colombia. Editorial: McGraw-Hill.
- PORTER, M.** (1982). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia.* (1^{era} ed.). México. Editorial: Continental.
- REDONDO, A.** (1992). *Curso Práctico de Contabilidad. General y Superior.* (3^{era} ed.). Venezuela. Editorial: CORPORACIÓN MARCA, S.A.
- ROBBINS, S. Y COULTER, M.** (2005). *Administración.* (8^{va} ed.). México. Editorial: Pearson Educación.
- SALAZAR, Y. J.** (2003). *Proceso de gerencia estratégica en la CORPORACIÓN TRES C, C.A.* Trabajo de grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.
- SALLANAVE, J.** (2007). *Gerencia y Planeación Estratégica.* (1^{era} ed.). Colombia, Bogotá. Editorial: Grupo Editorial Norma.
- SERNA H.** (2010). *Gerencia estratégica, Teoría-Metodología-Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión.* (10^{ma} ed.) Bogotá D.C. Editorial: 3R EDITORES 10^o Edición. Bogotá.

- SERNA, H.** (2008). *Gerencia estratégica. Gerencia estratégica, teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos.* (10^{ma} ed.). Bogotá D.C. Editorial: 3D Editores.
- TAMAYO Y TAMAYO.** (2003). *El proceso de la Investigación Científica.* (4^{ta} ed.) México. Editorial: Limusa. S.A. de C.V.
- TERRY, GEORGE.** (1986). *Principios de administración.* (5^{ta} ed.). México: Editorial CONTINENTAL S.A DE C.V.
- THOMPSON ET AL.** (2012). *Administración estratégica, teoría y casos.* (18^o ed.). México. Editorial: Mcgraw-Hill.
- TORO H.** (2003). *Fundamentos De Teoría Económica. Un Análisis De La Política Económica Venezolana.* (2^{da} ed.). Venezuela. Editorial: Panapo.
- VILLALBA, J.** (1996). *Menú estratégico. El arte de la guerra competitiva.* (1^{era} ed.). Venezuela. Editorial: Ediciones IESA.

REFERENCIA ELECTRÓNICAS

- AGENCIA MUNDIAL DE NOTICIAS.** (2017). *Inflación en Venezuela.* [Página web en línea]. Disponible en: <https://www.efe.com/efe/america/economia/venezuela-rompe-records-negativos-y-cerrara-2017-con-un-2-700-de-inflacion/20000011-3480197> [Consultado: 2018, enero 20]
- BANCO CENTRAL DE VENEZUELA.** (2014). *Inflación.* [Página web en línea]. Disponible en: <http://www.bcv.org.ve/c1/abceconomico.asp> [Consultado: 2018, enero 20]

EL IMPULSO. (2017). *Países con mayor inflación en el mundo.* [Página web en línea]. Disponible en: <http://www.elimpulso.com/featured/2-735-cerro-la-inflacion-venezuela-este-2017-segun-ecoanalitica> [Consultado: 2018, enero 20]

FIRMA FINANCIERA ECOANALÍTICA. (2018). *Inflación Venezolana.* [Página web en línea]. Disponible en: <http://ecoanalitica.com/noticias/graficodelasemana-lo-barato-sale-caro-2> [Consultado: 2018, enero 20]

GEOPOLIS. (2011). *Efectos de la inflación en la información financiera.* [Página web en línea]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/efectos-contables-inflacion-en-la-informacion-financiera/> [Consultado: 2018, enero 20]

CEDICE. (2016). *Causas y consecuencias de la inflación en Venezuela.* [Página web en línea]. Disponible en: <http://cedice.org.ve/inflacion-en-venezuela-causas-y-consecuencias-willians-ruiz/> [Consultado: 2018, enero 20]

HOJAS DE METADATOS

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

Título	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES BAJO UNA ECONOMÍA HIPERINFLACIONARIA, VENEZUELA 2018.
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Barreto Segura Misael Antonio	CVLAC	24.739.311
	e-mail	<u>Barretomisael28@gmail.com</u>
Córdova Astudillo Génesis Geraldine	CVLAC	24.876.340
	e-mail	<u>Genesiscord95@gmail.com</u>
Febres Lunar Paola María	CVLAC	24.215.847
	e-mail	<u>Paomfl95@gmail.com</u>

Palabras o frases claves:

Hiperinflación, costos de producción, empresas industriales, planificación estratégica, formulación de estrategias.

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	CONTADURÍA PÚBLICA

Resumen (abstract):

El alto nivel inflacionario Venezolano, ha afectado e inundado de adversidades a los diversos sectores que conforman nuestra sociedad; debido a la pérdida prominentemente del valor del dinero y la generalizada escasez en el mercado nacional. No escapando de esta realidad, el sector industrial de nuestro país; ya que, para el mantenimiento y desarrollo de sus actividades, requieren de una inversión que se actualiza progresivamente con el aumento de este fenómeno, aunado a esto, la insuficiencia de materiales y suministros, las restricciones en el acceso a las divisas y los controles de precios, hace que concebir un bien sea cada vez más difícil. Esta situación demanda que las empresas industriales se valgan de sus mayores armas para su supervivencia, por tal motivo deben replantearse e implementar la planificación estratégica como una de las mejores opciones para avanzar, evitar riesgo y alcanzar los objetivos; ya que, en este momento, cualquier acción o error podría traducirse en gastos o pérdidas, que posteriormente pasará factura. Es por tal motivo y con aras de dar respuestas a estas empresas nos planteamos como objetivo, formular estrategias para la optimización de los costos de producción de las empresas industriales bajo una economía hiperinflacionaria en Venezuela durante el año 2018. Para ello se utilizó una metodología de nivel descriptiva con diseño documental, la cual permitió caracterizar y precisar el impacto de la inflación en los costos de producción de estas entidades, mediante la recolección de datos secundarios, lo cual nos facilitó el proceso de análisis e interpretación para el desarrollo de estrategias; llegando a la conclusión que aún en momentos de crisis existen nuevas oportunidades, solo hay que mirar más allá y evaluar las posibilidades que el entorno brinda, así determinar cómo el potencial actual permitirá apropiarse de dicha oportunidad; de esta manera, idear y planificar estrategias que le permitan sobrellevar este mar tan turbulento.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
NARVAEZ VICENTE	ROL	C <input type="text"/> A <input type="text"/> T <input type="text"/> J <input type="text"/> A <input type="text"/> S <input checked="" type="checkbox"/> U <input type="text"/> U <input type="text"/>
	CVLAC	colocar Nro de cedula del Asesor
	e-mail	colocar e-mail del Asesor
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2018	04	26
------	----	----

Lenguaje: SPA

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Curso Especial de Grado- barretocordovafebres.doc	Application/word

Alcance:

Espacial: _____ (Opcional)

Temporal: _____ (Opcional)

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

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura.

Área de Estudio: Contaduría Pública.

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

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



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR <i>[Firma]</i>
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

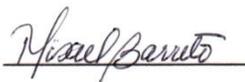
Cordialmente,
[Firma]
JUAN A. BOLAÑOS CUNVELO
Secretario

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/maruja

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

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



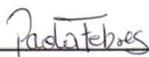
Barreto Misael

Autor 1



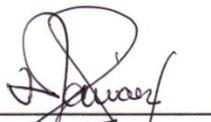
Córdova Génesis

Autor 2



Febres Paola

Autor 3



Prof: Narváez Vicente

Asesor