

UNIVERSIDAD RAFAEL URDANETA
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS, ADMINISTRATIVA Y SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA



**COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD Y TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN
EMPRESAS PRODUCTORAS DE CAFÉ EN EL MUNICIPIO MARACAIBO**

Trabajo Especial de Grado para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública

AUTORES:

Colina, Adeyro

Lo Iacono Leonardo

TUTOR:

Licdo. Billy Portillo

Maracaibo, Julio de 2015.

DERECHOS RESERVADOS

**COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD Y TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN
EMPRESAS PRODUCTORAS DE CAFÉ EN EL MUNICIPIO MARACAIBO**

DEDICATORIA

A mi abuelo, Néstor Valbuena (+) por ser ejemplo de vida y maestro de valores y principios
en mi vida.

Y en especial a mi mamá, Ana María Valbuena (+), que me tuvo caliente en su vientre
durante largas 9 meses y me dio la vida,

Por alimentarme y cuidarme siempre,

Por amarme sin excusas ni condiciones,

Nada me haría más feliz que Dios te hubiese dejado unos día más conmigo y compartir
juntos este éxito que es de los dos.

Gracias por estar siempre a mi lado hasta tu último suspiro, Te Amo y aún más te extraño.

A mi padre, por su apoyo permanente e incondicional y estar a mi lado en todo momento y
juntos superar los obstáculos.

Y a Dios,

Por ser mi gran apoyo en cada situación y proyecto que realizo.

Adeyro Colina

DEDICATORIA

A mis padres por ser la fuerza que me motiva a diario a seguir adelante

A mi familia por su aporte en mi vida.

Leonardo Lo Iacono

DERECHOS RESERVADOS

AGRADECIMIENTO

A Dios por darnos la vida y fuerzas cada día.

A nuestros padres por motivarnos al logro de objetivos

Además de ser solidarios y brindarnos su apoyo, además de facilitarnos los medios para alcanzar nuestro grado universitario.

A nuestro tutor Lcdo. Billy Portillo,

Por su valiosa dedicación y apoyo incondicional durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

A la Profesora Aminta de la Hoz por su aporte en la construcción metodológica de nuestro trabajo de grado y por enseñarnos al respecto.

A todos, Gracias,

Adeyro Colina – Leonardo Lo Iacono

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x

CAPITULO I: EL PROBLEMA

Planteamiento y formulación del problema.....	01
Objetivos de la investigación.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación de la investigación.....	12
Delimitación de la investigación.....	15

II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación.....	17
Bases teóricas de la investigación.....	22
Sistema de variables.....	56

III. MARCO METODOLÓGICO

Tipo y nivel de la investigación.....	59
Diseño de la investigación.....	60
Población.....	63
Muestra.....	64

Técnicas de recolección de datos.....	65
Propiedades psicométricas.....	66
Validez.....	66
Confiabilidad.....	67
Procedimiento.....	67
Plan de análisis de datos.....	68
 IV. RESULTADOS	
Análisis y discusión de resultados.....	70
Conclusiones.....	109
Recomendaciones.....	111
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	
	112
ANEXOS.....	113
ANEXO 1. Instrumento.....	114
ANEXO 2. Formato de validación del instrumento.....	121
ANEXO 2. Confiabilidad del Instrumento.....	142

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No.	p.p.
1. Mapa de Variables.....	58
2. Población.....	64

DERECHOS RESERVADOS

COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD Y TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN EMPRESAS PRODUCTORAS DE CAFÉ EN EL MUNICIPIO MARACAIBO

RESUMEN

Autores: Adeyro Colina

Leonardo Lo Iacono

Fecha: Julio 2015

El objetivo principal de esta investigación fue analizar el costo-volumen-utilidad como herramienta para la Toma de decisiones gerenciales en Empresas Productoras de Café en el Estado Zulia, Municipio Maracaibo. La investigación tuvo como fundamento teórico a: Sinisterra y Polanco (2007), Horngren, Datar y Foster (2007), Garrison, Noreen y Brewer, (2007), Polimeni, Fabozzi, Adelberg y Kole (2003), Stoner, Freeman y Gilbert (2004), entre otros. La metodología utilizada fue de tipo descriptivo, con diseño no experimental, transeccional, descriptiva. En la presente investigación se tomó una muestra no probabilística, casual o intencional del universo de estudio. En tal sentido, la cantidad de unidades de observación estuvo conformado por los cinco (05) miembros representativos de la Empresa Café Imperial, a saber: Gerente General, Gerente de Administración, gerente de ventas, encargado del departamento de costos, encargado del departamento de producción. Se realizó (01) instrumento de recolección de datos conformado por ochenta y cuatro (84) ítems, con cuatro (04) alternativas de respuesta tipo escala Likert, frecuencial, Siempre (S), Casi Siempre (CS), Casi Nunca (CN) y Nunca (N). Fue validado por cuatro (04) expertos en el área de costos y contabilidad. La confiabilidad se realizó a través del estadístico de confiabilidad Alfa de Crombach, arrojando un resultado confiable de 0,97, lo que en magnitud y rango representa ser Muy confiable. Los resultados revelan que se consideran los indicadores de costo-volumen-utilidad además de los aspectos legales al respecto, de acuerdo con la Ley de Precios Justos (2014). Asimismo, se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones pero desde un estilo directo analítico, y se detectó que no se cumple con el proceso racional de toma de decisiones cabalmente. Se concluye que dentro de la empresa productora de café se considera el costo-volumen-utilidad en concordancia con la normativa legal, pero la toma de decisiones presenta debilidades por cuanto no se considera el proceso de toma de decisiones de manera que sea concordante con el costo volumen utilidad. En tal sentido, se recomienda establecer al máximo el proceso productivo, siendo más eficiente, es decir, fomentar la producción en escala, la cual genera economía en escala, es decir, disminución de costos por unidad producida.

Descriptores: costo-volumen-utilidad, elementos del costo, toma de decisiones.

Correo electrónico: adeiro917@gmail.com; loiacono1993@gmail.com

COST-VOLUME-PROFIT AND MANAGEMENT DECISION-MAKING IN COFFEE PRODUCERS IN THE MUNICIPALITY MARACAIBO

SUMMARY

Authors: Adeyro Colina

Leonardo Lo Iacono

Date: July 2015

The main objective of this research was to analyze the cost-volume-profit as a tool for management decision-making in coffee producing companies in the Zulia State, Maracaibo Municipality. The research was theoretical foundation: Sinisterra and Polanco (2007), Horngren, Datar and Foster (2007), Garrison, Noreen and Brewer (2007), Polimeni, Fabozzi, Adelberg and Kole (2003), Stoner, Freeman and Gilbert (2004), among others. The methodology used was descriptive, not experimental, transactional descriptive design. In this research a nonrandom, casual or intentional sample of the universe of study was made. In this regard, the number of observation units consisted of five (05) members representing the Company Café Imperial, namely: General Manager, Administration Manager, sales manager, manager of the department of costs, head of department production. Data collection instrument comprised of eighty-four (84) items, with four (04) Alternative Likert-type response scale, frequency, Always (S) Almost Always (CS), almost never took place (01) (CN) and never (N). It was validated by four (04) experts in the area of costs and accounting. The reliability was performed using the statistical Cronbach alpha reliability, giving a reliable result of 0.97, which range in size and is being very reliable. The results show that the indicators are considered cost-volume-profit besides the legal issues, according to the Fair Pricing Act (2014) aspects. It also carried out the decision-making process but from a direct analytical style, and found that not met the rational decision-making process fully. It is concluded that within the producer of coffee is considered the cost-volume-profit in accordance with legal regulations, but the decision has weaknesses because it does not consider the process of decision making in a way which is consistent with the utility cost volume. In this regard, we recommend setting the maximum the production process, being more efficient, ie, promote scale production, which generates scale economy, ie lower costs per unit produced.

Descriptors: cost-volume-profit, cost elements, decision making.

Email: adeiro917@gmail.com; loiacono1993@gmail.com

CAPITULO I

FUNDAMENTACIÓN

Planteamiento del Problema

Las organizaciones en el ámbito mundial, se desarrollan en un entorno altamente competitivo, innovativo, creativo y cambiante, donde las tendencias de producción, fijación de precios, gerenciales se encuentran orientadas hacia los procesos organizacionales de manera efectiva basados en atender las necesidades y dinámica del mercado, logrando mantener un alto nivel de compromiso y eficiencia para el desarrollo empresarial así como social de manera productiva.

En el caso particular de las empresas productoras de café, es necesario considerar que a nivel mundial en el año 2011 se produjeron cerca de 8 millones de toneladas de café, de las cuales 6,2 millones fueron exportados. Países como Brasil, Vietnam, Colombia e Indonesia producen el 60 por ciento del café mundial. A juicio de Fairtrade (2011), Los precios mundiales del café marcaron su nivel más alto en 32 años en el 2011, a 309 centavos/libra. Pero los caficultores ven poco crecimiento de sus ingresos reales. Los comerciantes, procesadores, exportadores, y colectores de impuestos gubernamentales recogen cada uno su parte antes de que los productores reciban su pago y ellos mismos también tienen que hacer frente a un aumento de los gastos de cultivo y de vida.

En tal sentido, los precios volátiles llevan a la inestabilidad económica para los caficultores, por una parte, los precios mundiales del café se fijan en las bolsas de materias

primas de Nueva York y Londres, y por otro, la fluctuación de manera significativa, bajando a menudo por debajo del coste de producción. Lo cual hace difícil para los caficultores predecir ingresos, elaborar presupuestos para gastos del cultivo, y mantener a sus familias.

Por tanto, la producción del café y los precios son muy sensibles a las condiciones climatológicas. Un tiempo favorable lleva a una producción alta, lo cual, combinado con una demanda baja, empuja los precios a la baja. Al contrario, un tiempo desfavorable, una producción baja y una demanda alta empujan los precios a la alza. Sin embargo, en otro escenario, se encuentran los especuladores, representados por los fondos de accionistas que apuestan sobre los movimientos del precio, lo cual aumenta la volatilidad de los precios. Fairtrade (2011).

Para la fijación de precios en el mercado se hace necesario el conocimiento del modelo costo-volumen-utilidad, por cuanto hacer uso de los conceptos fundamentales sobre los que descansa la relación costo-volumen-utilidad permite simular decisiones en las empresas, y a su vez evidenciar la asertividad o no de la misma, y la conduce hacia una toma de decisiones enfocada en los objetivos que espera alcanzar, sean productivos o de utilidad.

En cuanto al costo-volumen-utilidad, este se refiere de acuerdo a lo señalado por Sinisterra y Polanco (2007) a la relación de tres variables, costos, precios de venta y volumen de actividad, de las cuales, dependen las utilidades operativas de la organización. Es por ello, que cuando la gerencia (empresa) haya establecido para un determinado período las utilidades deseadas a alcanzar, debe lograr la combinación más eficiente de éstas tres variables. Asimismo, Aguinalde (2008), expresa que es un modelo que ayuda a

la administración a determinar las acciones que se deben tomar con la finalidad de lograr cierto objetivo, que en el caso de las empresas lucrativas es llamado utilidades. No obstante, es un apoyo fundamental de la actividad de planear, es decir, diseñar las acciones a fin de lograr el desarrollo integral de la empresa. Este modelo ayuda a implantar la última etapa del modelo de planeación estratégica, facilita la toma de decisiones y la puesta en práctica de acciones concretas.

En el caso de Venezuela, en la actualidad dicha relación se ha complicado dado a que en ella intervienen aspectos legales que inciden directamente sobre la relación costo-volumen-utilidad. Por cuanto, la puesta en práctica de la Ley Orgánica de Precios Justos, publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°40.340, publicada en fecha 23 de enero de 2014; y la creación de la Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socio Económicos (SUNDDE) designada mediante Decreto N°750, de fecha 24 de enero de 2014, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°40.341, en ejercicio de las atribuciones conferidas en el artículo 17 de la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos, en los numerales 3 del artículo 11 y 6 del artículo 20 del Decreto N°600, con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Precios Justos.

Por tanto, para enfrentar ese escenario es necesario que las empresas cuenten con las herramientas necesarias para el análisis del volumen-costo-utilidad, pues todas las empresas ante los cambios en el entorno, dependen de cómo se le perciba y como se maneja el impacto de las medidas económicas dentro de su estructura, siendo garantes de la

efectividad de la toma de decisiones lo cual oriente asertivamente las actividades en consonancia con su planificación y los objetivos que se pretenden alcanzar.

Señala Dessler (2010) que tomar decisiones es un proceso complejo dentro de las organizaciones, lo cual requiere de personas con la capacidad necesaria para elegir entre varias alternativas la más factible, analizando las posibles acciones a las cuales se puedan enfrentar. Por tanto, es pertinente contar con las herramientas necesarias dentro del proceso decisorio, donde participen activamente todos sus miembros para alcanzar los objetivos planificados.

Es por ello, que la gerencia de una organización debe contar con información suficiente, relevante y oportuna, a fin de facilitar la toma de decisiones que resulten más beneficiosas. Desde el punto de vista financiero, las decisiones pueden ser operativas, de inversión o de financiamiento las cuales resumen la función financiera. Éstas deben conducir a resultados, los que a su vez, deben ser medidos a través de indicadores y sus respectivos índices, a fin de registrar la secuencia en la evolución de la toma de decisiones en comparación con los resultados obtenidos en diferentes períodos. Es por ello, que la interpretación de los resultados que arrojan los indicadores financieros está en función directa con las actividades, organización y los controles que afectan.

Por lo que, la fase gerencial de análisis de los costos se desarrolla en distintas etapas y su proceso cumple diversos objetivos. En primer lugar, la conversión de datos puede considerarse como su función más importante; luego, este análisis financiero puede utilizarse como herramienta de selección, de previsión o predicción; hasta culminar con las fundamentales funciones de diagnóstico y evaluación, empleando técnicas de análisis

financiero que contribuyen, por lo tanto, a la obtención de metas asignadas a la gerencia de finanzas, al dotar al gerente del área de indicadores que permiten realizar seguimiento permanente y tomar decisiones en forma oportuna, pues al desenvolverse en un entorno cambiante, inmerso en tendencias que acortan el flujo de información y con diversos factores que influyen directamente sobre las organizaciones, el tiempo en que se demore en tomar una decisión, puede ser determinante en el éxito de la misma.

Así en toda organización, el manejo del área financiera reviste un carácter trascendental, por cuanto es la actividad encargada de diagnosticar en forma precisa y permanente la situación económica y financiera en general y para cada período en particular. De esa manera y con base a la información previa, surgen todas las directrices que determinan la toma de decisiones para el óptimo cumplimiento de los programas planificados y aprobados, mediante las proyecciones presupuestales requeridas para alcanzar los objetivos que persigue la empresa.

Sucede pues que, en una organización bien estructurada, existe mayor probabilidad que las dificultades u oportunidades que se presenten puedan ser consideradas por parte de las personas encargadas de tomar decisiones, debido a que poseen herramientas que la organización ha adquirido a lo largo de su desarrollo. De esta manera, es posible analizar, comprender y responder a las fluctuaciones que se dan con normalidad en el ambiente corporativo. Es por esta razón que debe conocerse la contabilidad de costo, la cual mide el desempeño, la calidad de los productos y la productividad; incluye el análisis y la síntesis del costo total de producción, en función de los costos por órdenes de producción. Tal y como dice Rayburn (1999):

Los administradores usan la información del costo del producto para tomar una variedad de decisiones estratégicas, incluyendo la fijación de precio aceptación o el rechazo de órdenes de ventas y la selección de productos que se deberán manufacturar. Si los sistemas de contabilidad generan datos de costos inexactos, las compañías pueden vender sus productos a un precio inferior al costo. (p. 27)

En tal sentido, toda empresa para tener un buen manejo de sus actividades, debe planificar, controlar y tomar decisiones en beneficio de la organización, para ello necesita tener información de los costos invertidos en la fabricación de sus productos o la prestación del servicio. La información requerida se puede encontrar en el conjunto de operaciones diarias, expresada de una forma clara en la contabilidad de costos, de la cual se desprende la evaluación de la gestión administrativa y gerencial convirtiéndose en una herramienta fundamental para la consolidación de la organización. Para suministrar información comprensible y útil, ésta debe basarse en los ingresos y costos históricos necesarios para el costeo de productos, así como en los ingresos y los costos proyectados, para compararlos, analizar sus variaciones y proceder a la toma de decisiones.

Por lo cual, dentro de este marco, los datos obtenidos a través de un sistema de información son la base de la contabilidad de costos de una empresa. La contabilidad de costos se encarga principalmente de la acumulación y del análisis de información relevante para uso interno de los gerentes en la planificación, control y toma de decisiones. En este sentido, en Venezuela al igual que en otros países del mundo, los datos obtenidos en los estados financieros implican un factor clave en la toma de decisiones gerenciales, ya que estos permiten controlar y evaluar las operaciones de fabricación, con miras a la reducción de costos y por consiguiente la maximización de las utilidades, por tal razón, este objetivo se podrá lograr siempre que exista una buena comunicación entre las partes involucradas;

es por ello que la información necesaria para el proceso de costeo debe ser clara, sistemática, oportuna y veraz, para que de esta forma los resultados, volumen en la producción generados sean realmente beneficiosos para la organización.

En Venezuela, se ha evidenciado cambios significativos en el comportamiento de la economía, los cuales han repercutido en la estabilidad y crecimiento de la producción nacional en función a las medidas tomadas por el Estado relativas al control de divisas y regulación de precios, y que han incidido directamente en los procesos de producción y comercialización de aves, ya que las empresas se enfrentan al reto de aplicar estrategias que le permitan manejar los costos y mantener un rendimiento aceptable, con el fin de que el precio de venta de los productos no genere pérdidas considerables que dificultarían su continuidad y capacidad instalada de producción

De acuerdo con lo antes expuesto, Perozo, citado por Orozco y otros (2004) expresa que esto representa una prioridad para los productores ya que al estar el producto bajo un régimen de control de precios, la cobertura de los costos de producción y obtención del margen de ganancia es limitado y amerita de un seguimiento continuo de la estructura de costos utilizada, de manera de adaptarla a las nuevas realidades para evitar sanciones por incumplimiento de la ley y problemas de liquidez por disminución de la rentabilidad.

Visto así, el conocimiento que posean los productores sobre los elementos del costo es de suma importancia, debido a que esto propiciará una efectiva toma de decisiones, en cuanto al comportamiento que éstos tengan en un período determinado y que está asociado con el riesgo de inversión y administración de recursos en un área de la economía sometida

a exigencias constantes del distribuidor, consumidor y del propio Estado. Por lo tanto, las empresas productoras de aves necesitan contar con una estructura de costos flexible que permita incluir aquellos cambios generados en el entorno y que afectan las partidas o desembolsos que se incurren en el proceso productivo, de modo que el valor o costo de los productos proporcione el beneficio esperado.

En ese sentido, los encargados del manejo de los costos están en la obligación de evaluar las potencialidades que tiene la empresa en cuanto a la identificación y acumulación de los costos, modificar los procesos productivos y aprovechar los beneficios de las políticas gubernamentales para incluir los ajustes en materiales, mano de obra y carga fabril para minimizar los costos de producción, pero sin alterar la calidad de los productos. Sin embargo, la realidad es que algunos empresarios no están plenamente conscientes sobre la contabilidad de costos para establecer una estructura acorde con los requerimientos de la organización, por lo que presentan debilidades al momento de asignar los costos, establecer los parámetros, seleccionar el método de costeo y determinar el costo unitario, esta situación revela que las empresas de producción avícola se encuentran en desventajas frente a otras empresas que aplican métodos eficientes para determinar los costos e interpretar la información que conduzcan a la aplicación de acciones para asegurar los márgenes de productividad y rendimiento.

Dentro de estas perspectiva, se ubica la empresa productora de café, en el Municipio Maracaibo, como lo es la Empresa Café Imperial, el cual es el uno de los rubros agrícola, líder en el mercado venezolano, comprometida con la satisfacción de los clientes tanto internos como externos demostrado a través de las siguientes certificaciones; la marca

Norven, la marca de conformidad Fondonorma, la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2008.

Dicha empresa tuvo sus inicios como una empresa cálida y familiar, que se presenta como la torrefactora de más arraigo en el mercado venezolano, comprometida con sus clientes a través de la innovación, calidad e integridad. Hasta ahora son cuatro generaciones de sueños nacidos y desarrollados bajo los encantos centenarios del aroma y sabor del café. El éxito de Café Imperial radica en la adquisición de los mejores granos de café, seleccionados en los diferentes lugares del país con la finalidad de brindarles a sus consumidores todas las bondades, aromas, cuerpo y sabor del más puro café venezolano.

La empresa, no escapa de los problemas de producción, dado a que el procedimiento es realizado según los pedidos de los clientes, y la forma del cálculo de sus costos, específicamente de sus costos de producción son muy rudimentarias y sin metodología sencillamente asignan los precios de venta a sus productos aplicando un porcentaje de margen de ganancia esperado, el precio de compra de su materia prima, sin tener exactitud del verdadero costo de dicho producto esperando ver al final de año fiscal, cuanto se gastó en la producción y cuál es su verdadera ganancia.

Los procesos implementados dentro de una planta procesadora son ampliamente complejos y delicados, debido a que en esta fase se determina en muchos aspectos el futuro rendimiento, funcionamiento y distribución de la línea de producción, cumpliendo de esta forma uno de los objetivos principales de la organización, permitiendo a los administradores planear y controlar las actividades de manera más efectiva, al facilitarles

un enfoque más consciente de las relaciones entre los ingresos, costos, cambios de volumen, impuestos y las utilidades.

Es necesario e importante denotar, que la presente investigación, su objetivo primordial es el análisis Costo Volumen Utilidad y toma de decisiones, Por consiguiente, se hace necesario señalar que la empresa, unidad de análisis del estudio, cuenta con varias sub-actividades y su comprensión e internalización facilitará el planteamiento de la problemática y desenvolvimiento del estudio. No obstante, sus costos nacen de las compras de material que realiza para cada orden específica, y no toma en cuenta el costo de la mano de obra empleada debido a que cuenta con personal fijo que no es remunerado por tareas u horas trabajadas sino que tiene asignado un sueldo mensual que no se relaciona con el volumen de producción. En cuanto a los costos indirectos de fabricación, no tienen bien definido cuales son los involucrados en el proceso productivo por lo que no los incluyen en el costo total.

Debido a esta situación, la empresa pudiera estar subvaluando su producción en términos de costos y asignando un precio de venta que afecta considerablemente los niveles de utilidad de la misma, si se toma en consideración que el fin primordial que persigue toda empresa es obtener utilidad partiendo de un funcionamiento adecuado. Por lo regular el precio de venta del servicio no conlleva a pérdidas, pero realmente desconocen el costo de cada servicio en particular y se podría dar el caso que en algunas oportunidades se cobre más que en otras, ya que, no mantienen una política en ventas adecuada.

Así mismo, la empresa podría estar manejando los niveles de calidad de una forma inadecuada, ya que, al no conocer de manera precisa sus costos, y por ende el manejo acertado de los mismos, estaría dejando de lado la posibilidad de mejorar la calidad tanto en el proceso de producción como en la prestación de servicios. Dicha situación estaría influyendo en los niveles de utilidad y competitividad en el mercado.

Si esta situación persiste, la empresa se estaría desviando en el cálculo de sus costos, ya que no son llevados de acuerdo a los preceptos principales que plantea la contabilidad de costos, trayendo como consecuencia una disminución de la utilidad y posibles pérdidas, además de afectar la toma de decisiones, al no poseer información confiable y veraz para ello.

En base a lo planteado, se formula el problema ¿Cómo es el Costo-Volumen-Utilidad y toma de decisiones gerenciales en empresas productoras de café en el Municipio Maracaibo?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Objetivo General

Analizar el costo-volumen-utilidad como herramienta para la Toma de decisiones gerenciales en Empresas Productoras de Café en el Municipio Maracaibo.

Objetivos Específicos

- Determinar los costos de producción en empresas productoras de café en el municipio Maracaibo.
- Caracterizar los aspectos legales que inciden en el establecimiento de precios en empresas productoras de café en el municipio Maracaibo.
- Identificar los criterios del análisis de costo-volumen-utilidad en empresas productoras de café.
- Describir el proceso de toma de decisiones en empresas productoras de café en el municipio Maracaibo.
- Identificar el estilo de toma de decisiones en empresas productoras de café.
- Determinar la incidencia de la herramienta costo-volumen-utilidad en el proceso de toma de decisiones en empresas productoras de café en el municipio Maracaibo.
- Establecer lineamientos para el uso de la herramienta costo-volumen-utilidad en el proceso de toma de decisiones en empresas productoras de café en el Municipio Maracaibo.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

A nivel teórico, el estudio proyecta una importancia científica debido al aporte del conocimiento nuevo a generarse como producto de la aplicación de las teorías de las variables costo-volumen-utilidad y toma de decisiones en su justa dimensión, este nuevo

conocimiento pudiera contribuir a delinear mejores vías en cuanto a la aplicación del estudio en el siglo XXI, además de ajustar la teoría al entorno en el cual se desenvuelven las empresas productoras de café en el contexto venezolano actual.

Desde la perspectiva teórica la presente investigación realiza un análisis de criterios y perspectivas de expertos en materia de volumen-costo-utilidad y toma de decisiones lo cual permite confrontar los conceptos y generar un nuevo conocimiento al respecto. La determinación del costo de los productos y de los servicios es una importante función de la contabilidad de costos porque afecta el éxito de las ofertas de contratos y de la fijación de precios de los productos de la empresa.

Metodológicamente, esta investigación ofrece instrumentos específicos que permiten analizar el costo volumen utilidad como herramienta para la toma de decisiones en empresas productoras de café, en un determinado período de tiempo, así como también, lo cual contribuye para el fortalecimiento de otros estudios relacionados con la temática analizada, una vez validados los instrumentos.

Dentro del contexto social, la investigación proporciona las herramientas necesarias para el fortalecimiento de la toma de decisiones con base en el costo-volumen-utilidad logrando que los productores de café realicen sus actividades sobre la base del manejo eficiente del costo-volumen-utilidad, logrando la producción de café de calidad, ajustado a los requerimientos de su entorno económico y legal.

Con una competencia creciente a nivel nacional, las pequeñas disparidades de costos pueden ser la diferencia entre que una empresa logre sobrevivir o no. Además, los rápidos cambios tecnológicos incrementan la necesidad de contar con una información exacta y

estos a su vez motivan a los administradores para que adopten estrategias y diseños de productos capaces de mejorar el proceso de producción.

Por esto, desde el punto de vista práctico, la principal motivación para el desarrollo del presente estudio será la de brindarle a la empresa bases para controlar y asignar eficazmente los costos de producción, con base en un sistema de costos que permita localizar los trabajos lucrativos y los que no lo son, el uso de los costos como base tanto para presupuestar trabajos o producción en el futuro, elevar la calidad de los productos y del servicio, previo análisis, mediante el cual se pueda conocer los niveles de calidad requeridos en el mercado, lo cual se podría satisfacer elevando la calidad de la materia prima, contratando mano de obra técnica altamente especializada y optimizando los costos indirectos de fabricación.

De esta forma se incrementaría el nivel de competitividad de la empresa, así como para controlar la eficiencia en las operaciones y en los contratos con los clientes, lo cual es decisivo para fijar el precio de venta, y en consecuencia; generar información para una mejor planeación, evaluación y control de las operaciones, contribuir a la fijación de una utilidad real y a la elección de alternativas, contar con un sistema de información para una mejor toma de decisiones, estar en condiciones de controlar los costos incurridos a través de comparaciones con costos previamente establecidos y así detectar deficiencias.

Asimismo, se puede determinar el costo de mano de obra y contribuir al fortalecimiento de los mecanismos de coordinación para el logro de los objetivos de la empresa, de acuerdo a el Modelo de Costo Volumen Utilidad, utilizado para determinar los

costos unitarios dependerá en alto grado de la naturaleza del proceso productivo involucrado.

Con el presente trabajo se pretende, analizar los Costos Volumen utilidad como herramienta para la toma de decisiones, y así obtener un control adecuado de los materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación, a fin de lograr un mejor control en los niveles de utilidad, competitividad así como una acertada toma de decisiones.

Esta investigación, aparte de que podrá ser un aporte de solución para la empresa objeto de estudio también se constituirá en antecedente y fuente de información para estudios futuros que emprendan otros investigadores.

Delimitación de la Investigación

El análisis de costo representa la columna vertebral de la productividad de una empresa privada o pública; alcanzando una trascendental importancia a la hora de competir en el mercado. Ahora bien, el objeto de estudio de la investigación está delimitado a la realidad zuliana, específicamente maracaibera en el campo de la administración privada.

La presente investigación se realizara en el Estado Zulia, Municipio Maracaibo de la Parroquia Manuel Dagnino, específicamente en la Empresa “Café Imperial” ubicada en la avenida principal de Pomona. Teóricamente está referida a la sistematización de las variables que se desarrollaran a lo largo de la investigación.

En relación con tiempo, el mismo se prevé para el inicio de esta investigación El 2014 (I período académico) de la Universidad Rafael Urdaneta y para su finalización el II

período académico (2015). Donde se tiene prevista la defensa de la investigación representada en el Trabajo de Grado. En cuanto a la delimitación conceptual, la presente investigación se sustenta en los postulados de: Sinisterra y Polanco (2007), Horngren, Datar y Foster (2007), Garrison, Noreen y Brewer, (2007), Polimeni, Fabozzi, Adelberg y Kole (2003), Stoner, Freeman y Gilbert (2004), entre otros.

DERECHOS RESERVADOS

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN

Antecedentes de la investigación

A continuación se presentan antecedentes de relevancia en relación a las variables bajo estudio, es decir, costo-volumen-utilidad y toma de decisiones, lo cuales se presentan de manera cronológica, de segundas:

En principio, se hace referencia al trabajo de Aguilar y Tudares (2015) titulado costo-volumen-utilidad y la rentabilidad en las empresas del sector ferretero del municipio San Francisco estado Zulia. Dicho trabajo, tuvo como objetivo principal analizar el Costo-Volumen-Utilidad y la rentabilidad en las empresas del sector ferretero del municipio San Francisco estado Zulia, durante el periodo 2013-2014.

En relación a la metodología, se clasifica como un estudio descriptivo, de campo, no experimental. Atendiendo los postulados teóricos de Horngren, Datar y Foster (2007), Torres (2002), Colin (2012), Gitman (2007), Eslava (2003), entre otros. Se utilizó como técnica de recolección de datos una encuesta tipo cuestionario bajo la escala tipo Likert, aplicado a las empresas Multiservicios JP, C.A, Ferretería Saravi, S.R.L y Ferretería el Oriental, C.A. Se obtuvo, un coeficiente de 0,796 por medio de la aplicación del alfa de Cronbach.

Para el estudio de los resultados se utilizó una frecuencia absoluta y relativa, se concluyó que en las organizaciones a través de indicadores de rentabilidad, presentan variaciones financieras y económicas en las cuales se determinó que existen tendencias hacia la alza o hacia la baja en las cuentas durante el transcurso de los años, por otra parte, en el análisis del costo-volumen-utilidad, se observó la falta de planificación de los gerentes de acuerdo a los costos que se incurren y el volumen de ventas necesario para obtener utilidad al cierre del ejercicio económico.

Dicha investigación guarda similitud teórica en cuanto a los postulados de Horngren, Datar y Foster (2007), en relación a la variable costo-volumen-utilidad, en cuanto a sus dimensiones e indicadores. Asimismo, permitió ampliar las concepciones con respecto al Costo-volumen-utilidad.

Aunado a ello, se cita el trabajo de Andrade (2010) titulado Planificación presupuestaria para la toma de decisiones en las empresas del sector farmacéutico ubicadas en Maracaibo. El cual tuvo como objetivo Analizar la planificación presupuestaria para la toma de decisiones en este tipo de empresas. Fue sustentada por Koontz y Weihrich (2004), Robbins (2004), Sarmiento (1999).

En relación a la metodología, el tipo de investigación fue descriptiva, con diseño no experimental, la población estuvo compuesta por 40 empleados. Se utilizó un instrumento cuestionario de 55 ítems, con escala de respuesta tipo Likert, validado por expertos, con un índice de confiabilidad de 0,95, bajo el coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados se organizaron mediante tratamiento estadístico de los datos presentados en tablas de

frecuencias; las conclusiones arrojaron que es necesario organizar el proceso de planificación presupuestaria en base a la sensibilización y entrenamiento sistemático de la gerencia para la reingeniería del Departamento de Administración.

Dicha investigación sirvió de aporte teórico en relación a la variable toma de decisiones de acuerdo a lo sustentado por Koontz y Weihrich (2004), lo cual permitió complementar el proceso racional de toma de decisiones, asimismo, permitió profundizar con respecto a los indicadores.

Por su parte, se hace mención del trabajo de González (2010), en la Universidad del Zulia a nivel de maestría desarrolló un estudio titulado “La Toma de Decisiones del personal administrativo y el Manejo de las Negociaciones en las empresas automotrices de San Francisco”. Dicha investigación tuvo como objetivo determinar en qué medida la toma de decisiones del personal administrativo se relaciona con el manejo de las negociaciones en las empresas automotrices que laboran en el Municipio San Francisco.

Asimismo, se sustentó con los aportes teóricos de Bounds y Woods (1999), Davis Newtrom (2000), Tocci y Reina (1998), Obregón (2003), entre otros. El tipo de investigación fue descriptivo, correlacional y de campo con un diseño no experimental, transversal. La población objeto de estudio estuvo conformada por 14 administrativos y 52 empleados de las empresas automotrices de San Francisco.

Asimismo, para recoger la información se utilizó la técnica de la encuesta empleando como instrumento, el cuestionario, elaborando 2, uno para medir la variable toma de decisiones del personal administrativo con 36 ítems y otro para medir la variable

negociaciones en las empresas automotrices con 30 ítems, con 2 versiones uno para los administrativos y otro para los empleados con preguntas cerradas con una escala de 4 alternativas de respuestas. Ambos instrumentos fueron sometidos a la validez de expertos y para su confiabilidad se le aplicó la fórmula Alfa Cronbach con un resultado de 0,92 para el instrumento toma de decisiones y 0,86 para las negociaciones en las empresas automotrices

Una vez obtenidos los datos a través de un análisis porcentual, se estableció como resultado que de acuerdo a la correlación de Pearson se obtuvo 0,55 lo cual indica una relación moderada entre las variables, confirmando que la toma de decisiones del personal administrativo es medianamente efectiva y el manejo de las negociaciones resultó ser inefectivo en estas empresas estudiadas. Observándose una marcada debilidad en las decisiones de rutina por lo cual se recomienda a todo el personal mejorar el tipo de decisiones que se toman en dichas empresas.

Es importante recalcar que dicho estudio pretende dar a los investigadores detalles de los tipos de decisiones, fortaleciendo la variable con las teorías en las cuales se fundamentó, para poder llegar a tener tan valiosos resultados, explicando cómo afectan los tipos de decisiones el éxito de la gestión directiva de una empresa, permitiendo además, tener una visión de la metodología a usar. De igual forma verificar los resultados arrojados sobre el comportamiento de la variable en un contexto diferente al de la actual investigación.

Por su parte, en el trabajo realizado por Rondon (2010), en Universidad Rafael Belloso Chacín, para optar al grado de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos, el cual se tituló: “Resiliencia y toma de decisiones en las unidades militares del estado Zulia”,

tuvo como propósito determinar la relación entre la resiliencia y la toma de decisiones en las unidades militares del estado Zulia, según las teorías expuestas de Sibiert (2007), Melillo y Suárez (2004), Manciaux (2005), entre otros.

El tipo de investigación fue descriptiva y de campo asumiendo como diseño de investigación no experimental y transeccional. La población quedó constituida por los integrantes de los tres (03) grupos pertenecientes a las tropas de alistamiento en el estado Zulia, a saber el 104, Grupo de Artillería de Defensa Antiaérea” Gral. De Brigada José Leal”, el 103 Grupo de Lanza Cohetes Múltiples Monagas y el 114 Grupo de Artillería Freites. Se aplicó el cálculo de la muestra quedando un total de 38 unidades informantes. Se diseñaron dos cuestionarios de múltiples respuestas con las categorías: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca las cuales corresponden a la frecuencia del comportamiento referido en el planteamiento.

El Instrumento A con 51 ítems sirvió para medir la variable Resiliencia y el Instrumento B con 18 ítems midió la variable Toma de Decisiones. Su validación se obtuvo a través del juicio de expertos (05) en el área y la confiabilidad por el método Alfa-Cronbach con un resultado de 0.95 y 0.91 respectivamente, lo cual mostró una alta confiabilidad.

Los resultados permitieron concluir que es necesario fortalecer las dimensiones; en cuanto a la toma de decisiones, los tipos de decisiones utilizadas por las tropas de alistamiento permiten tener la capacidad para analizar situaciones que ameriten dar respuestas oportunas y asertivas para minimizar el nivel de incertidumbre. Entre las

recomendaciones se encuentran talleres y actividades que permitan la retroalimentación entre los miembros de las tropas y sus superiores para conocer la opinión de ellos y tomar las acciones que se ameriten.

Evidentemente, el estudio citado resulta una contribución práctica valiosa, en cuanto a que justifica el hecho de implementar la toma de decisiones en otros contextos y observar su comportamiento para un desempeño laboral efectivo, en atención al proceso de gerencia organizacional, lo cual asumen los investigadores para reforzar la variable coincidente y comparar los resultados con los de la actual investigación.

Bases teóricas

Las bases teóricas constituyen el eje principal de las investigaciones en virtud de las exposiciones de diversidad de teorías consonas con las variables: costos-volumen-utilidad y toma de decisiones, con sus dimensiones e indicadores de estudio de la presente investigación, por lo cual es indispensable profundizar en el marco teórico de la temática seleccionada, con la finalidad de desarrollar la información suficiente que permita el análisis y la confrontación de diversos teóricos sobre las variables bajo estudio.

Costo – Volumen – Utilidad

Explican Horngren, Datar y Foster (2007) el análisis de costo-volumen-utilidad (CVU) examina el comportamiento de los ingresos totales, de los costos totales, y de la utilidad operativa a medida que ocurren cambios en el nivel de producción, el precio de venta, el costo variable o los costos fijos de un producto.

Sin embargo, para Sinisterra y Polanco (2007) este modelo consiste en relacionar tres variables como son: los costos, los precios de venta y el volumen de actividad, de los cuales, dependen las utilidades operativas de la organización. En tal sentido, una vez que la gerencia haya establecido para un determinado período las utilidades deseadas a alcanzar, debe lograr la combinación más eficiente de estas tres variables.

De acuerdo a lo expuesto, Horngren, Datar y Foster (2007) exponen que el costo-volumen-utilidad consiste en examinar el comportamiento de los ingresos totales, de los costos totales, y de la utilidad operativa; mientras que para Sinisterra y Polanco (2007) consiste en relacionar tres variables: costos, precios de venta y volumen de actividad.

En síntesis, y para efectos de la presente investigación se considera costo-volumen-utilidad lo contemplado por Sinisterra y Polanco (2007), asimismo, se considera que el modelo de la relación costo- volumen- utilidad se elabora para que sirva de apoyo fundamental al proceso de planificación; es decir, al diseño de acciones para lograr el desarrollo integral de la empresa

Costos de producción

Garrison, Noreen y Brewer, (2007) señalan que los costos de producción están vinculados con la manufactura de bienes o prestación de servicios, mientras que los de no producción; es decir los de distribución son los costos de mercadeo, ventas y de administración, de manera que en conjunto representan los costos operativos. Igualmente Polimeni, Fabozzi, Adelberg y Kole (2003), refieren que los costos guardan relación con las operaciones, porque se encuentran estrechamente vinculado con los elementos que

componen el servicio y con los principales objetivos de la planeación y el control. Así, ambos autores permiten conocer que los costos de producción están referidos a los costos de elaboración del producto.

En tal sentido, para efectos de la presente investigación, dada las razones que anteceden la gestión de los costos operativos debe constituirse como fundamental para la gerencia, con el fin único de planear, evaluar y hacer la retroalimentación pertinente en función de los resultados que se obtengan, así como, tomar decisiones acertadas, basadas principalmente en información relevante y oportuna.

Elementos del costo

Según Cascarini (2003), “los elementos del costo están agrupados bajo tres grandes elementos primarios, materiales, mano de obra y otros costos” (p. 22), de los cuales cada uno tiene su importancia para la estructura de costo, sobre todo cuando se trata de mantener identificado cuales son los asumidos en las empresas productoras de café.

Asimismo, refiere Polimeni, Fabozzi, y Kole (2003) sostienen que los productos constan de tres elementos que son: los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, los cuales poseen gran relevancia pues gracias a ellos la gerencia obtiene la información necesaria para medir los ingresos a la empresa y también para fijar los precios de los productos allí elaborados. A continuación se definen los elementos de costos.

Material directo

De acuerdo a lo expresado por Cascarini (2003), los materiales involucran los bienes preexistentes, susceptibles de almacenamiento, cuyo consumo es inherente al proceso u operaciones desarrolladas, y que por lo tanto se agotan directamente en él. Por su parte, Polimeni, Fabozzi, y Kole (2003) explican que son todos los que pueden identificarse en la fabricación de un producto terminado, fácilmente se asocian con éste y representan el principal costo de materiales en la elaboración del producto.

De tal manera que, materiales directos, se considera a aquellos materiales que entran en la composición física del producto elaborado. En el caso de las empresas productoras de café, la materia prima es fundamental para poder desarrollar el producto, y esto es un aspecto requerido que implica un gasto, de allí que debe ser tomado en cuenta dentro de la estructura de costo.

Mano de obra directa

Para Cascarini (2003), la mano de obra directa: este elemento agrupa a aquella labor física vinculada a la elaboración del producto propiamente dicho, esto es, el trabajo manual o de operación de máquinas y equipos, que en el caso de las empresas productoras de café se asume al personal que realiza el proceso productivo, es decir, el que transforma la materia prima en producto final de consumo.

Por su parte, Torres (2002) considera mano de obra como el tiempo que los trabajadores invierten en el proceso productivo y que debe ser cargado a los productos o al servicio ofrecido, para este caso, en las empresas productoras de café. La mano de obra se divide en dos: mano de obra directa, la cual incluye todo el tiempo de trabajo que

directamente se aplica a los productos o servicios prestados, la mano de obra indirecta se refiere a todo el tiempo que se invierte para mantener en funcionamiento la planta productiva en este caso, las operaciones administrativas pero que no se relaciona directamente con los productos o servicios ofrecidos.

Costos indirectos de fabricación

Para Cascarini (2003), los costos indirectos de fabricación se refiere a todos los conceptos que no correspondan al consumo de bienes almacenables agotables directamente en la operación ni a la retribución al trabajo humano en relación de dependencia, que implica cualquier actividad que debe desarrollarse en las empresas productoras de café, así como el personal administrativo.

En este aspecto Torres (2002) los costos indirectos no pueden ser cuantificados en forma individual en relación con el costo final de los productos, pues, incluye todos aquellos gastos que se realizan para mantener en operación una planta productiva, en este caso, las empresas productoras de café. En otras palabras incluye todos los costos de manufactura que no son la materia prima directa y la mano de obra directa.

Tipos de costo

Según Ramírez (2002), “los costos pueden ser clasificados de acuerdo con el enfoque que se les dé” (p. 35).

Directo

Al respecto Ramírez (2002) expone son los que se identifican plenamente con una actividad, departamento o producto. En este orden de ideas, agrega Horngren, Sundem y Stratton (2006) que se refiere a los costos que pueden identificarse específica y exclusivamente con un target costing dado de manera económicamente factible.

De acuerdo a lo expuesto por los autores se refiere al costo derivado de una actividad específica, es decir, son aquellos que se identifican plenamente con una actividad, departamento o producto. Se consideran en el presente estudio a fin de poder determinar cuáles son los costos directos en las empresas productoras de café, bajo estudio.

Indirecto

En este aspecto Ramírez (2002) señala es el que no se puede identificar con una actividad determinada. Por ejemplo la depreciación de la maquinaria o el sueldo del director de producción respecto al producto.

Por su parte, Horngren, Sundem y Stratton (2006) expone que se refiere a los costos que no pueden identificarse ni específica ni exclusivamente con un target costing dado de manera económicamente factible.

En síntesis, se refiere a los costos que no se corresponden a una actividad en específico, es decir, aquello que no se pueden identificar con una actividad determinada. Para la presente investigación, es necesario conocer los costos indirectos de producción,

debido a que permite tener claro cuales son los costos indirectos de las empresas productoras de café, a la vez de cuáles son esas actividades.

Fijo

Explica Ramírez (2002) son los que permanecen constantes durante un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen, por ejemplo, los sueldos, la depreciación en línea recta, alquiler del edificio, los cuales se toman en cuenta en el análisis del costo.

En este aspecto sintetizan Ávila y Lugo (2004) son aquellos que permanecen constantes, es decir, no cambian aunque varíen los volúmenes de producción.

De acuerdo a lo expresado por los autores, se infiere que son aquellos costos que se mantienen constantes en el tiempo y no dependen directamente de las unidades producidas.

Variable

Para Ramírez (2002) son los que cambian o fluctúan en relación directa con una actividad o volumen dado. Dicha actividad puede ser referida a producción o ventas: la materia prima cambia de acuerdo con la función de producción, y las comisiones de acuerdo con las ventas.

Sin embargo, al respecto amplía Ávila y Lugo (2004) son aquellos que varían con la producción cuando existen diferentes volúmenes de producción. Asimismo, explica Polimeni, Fabozzi, y Kole (2003) son aquellos costos en donde se ven afectados por el

número de unidades producidas, es decir, aumentan de acuerdo al incremento en el número de unidades producidas.

En síntesis, se considera variable a aquellos que sufren cambios debido al número de unidades que se producen, En el caso de las empresas productoras de café es necesario considerarse dicho término, puesto a que en ocasiones los costos de producción son variables.

Aspectos legales en el establecimiento de precios

El establecimiento de precios en Venezuela es normado a través de leyes, entre las cuales destaca la Ley Orgánica de Precios Justos, (G.O. N°40.340.), publicada el 23 de enero de 2014, cuya finalidad es Fijar criterios justos de intercambio, para la adopción o modificación de normativas que incidan en los costos, y en la determinación de porcentajes de ganancia razonables.

SUNDDE

Se refiere a la Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socio Económicos (SUNDDE) designada mediante Decreto N°750, de fecha 24 de enero de 2014, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°40.341, en ejercicio de las atribuciones conferidas en el artículo 17 de la Ley Orgánica de

Procedimientos Administrativos, en los numerales 3 del artículo 11 y 6 del artículo 20 del Decreto N°600, con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Precios Justos, publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°40.340.

Dicha Ley promulgada vía Habilitante, en su artículo 1 establece que:

tiene por objeto asegurar el desarrollo armonioso, justo equitativo, productivo y soberano de la economía nacional, a través de la determinación de precios justos de bienes y servicios, mediante el análisis de las estructuras de costos, fijación del porcentaje máximo de ganancia y la fiscalización efectiva de la actividad económica y comercial, a fin de garantizar los ingresos de todas las ciudadanas y ciudadanos, y muy especialmente el salario de las trabajadoras y los trabajadores; el acceso de las personas a los bienes y servicios para la satisfacción de sus necesidades; establecer los ilícitos administrativos, sus procedimientos y sanciones, los delitos económicos, su penalización y el resarcimiento de los daños sufridos, para la consolidación del orden económico socialista productivo.

Aunado a ello, establece el margen máximo de ganancia de cada actor de la cadena de comercialización no podrá exceder de 30 % de la estructura de costos del bien o servicio. El precio de comercialización de los bienes y servicios de las empresas, que trabajen en Venezuela, podrá ser determinado o modificado por la Sundde. El establecimiento de los lineamientos para calcular los límites de comercialización podrá ser de carácter general, sectorial, particular o categorizado, según lo indique el organismo.

Los márgenes máximos de ganancias podrán ser determinados por sector, rubros, espacio geográfico, canal de comercialización o actividad económica. El ente rector se fundamentará para la determinación del margen en la información suministrada por las empresas en la que se refleje las estructuras de costos y su utilidad. También serán tomadas en cuenta para la fijación de los costos las denuncias de los usuarios.

Margen de utilidad

El SUNDDE, contempla en su artículo 32, el margen máximo de ganancia, y señala textualmente

Será establecido anualmente, atendiendo criterios científico, por la SUNDDE, tomando en consideración las recomendaciones emanadas de los Ministerios del Poder Popular con competencia en las materias de Comercio, Industrias y Finanzas. En ningún caso, el margen de ganancia de cada actor de la cadena de comercialización excederá de treinta (30) puntos porcentuales de la estructura de costos del bien o servicio.

La SUNDDE podrá determinar márgenes máximos de ganancia por sector, rubro, espacio geográfico, canal de comercialización, actividad económica o cualquier otro concepto que considere, sin que estos superen los máximos establecidos en el presente artículo.

A fin de favorecer las industrias nacientes, o fortalecer alguna industria existente, el Presidente o Presidenta de la República en Consejo de Ministros, podrá revisar y modificar el margen máximo de ganancia regulado en esta Ley, considerando las recomendaciones de la Vicepresidencia Económica de Gobierno o de la SUNDDE.

La falta de fijación expresa del margen máximo de ganancia dictado por la SUNDDE, no implicará el incumplimiento, omisión o flexibilización de los precios previamente establecidos por el Ejecutivo Nacional, a los productos fabricados, obtenidos o comercializados por los sujetos de aplicación de la presente Ley.

Providencia N° 079-2014

El Superintendente Nacional para la Defensa de los Derechos Socio Económicos, designado mediante Decreto N° 1.174, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.473 de fecha 12 de agosto de 2014, en ejercicio de las atribuciones conferidas en los numerales 3 del artículo 11 y 6 del artículo 20 del Decreto

con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Precios Justos, publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.340, de fecha 23 de enero de 2014.

Artículo 1. La presente Providencia Administrativa tiene por objeto fijar en todo el territorio de la República Bolivariana de Venezuela, el Precio Máximo de Venta del Productor y/o del Importador (PMVPI) de los alimentos que se indican. Definiciones

Artículo 2. A los efectos de la aplicación e interpretación de la presente Providencia Administrativa, se adoptan las siguientes definiciones: a) Sujeto de Aplicación: Son los establecidos en el artículo 2 del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Precios Justos, que produzcan y/o importen los alimentos contenidos en esta Providencia Administrativa, debidamente autorizados. b) Precio Máximo de Venta del Productor y/o del Importador (PMVPI): Es el máximo valor del producto, expresado en bolívares, al que todo productor y/o importador puede venderlo.

Costos Permitidos

De acuerdo a lo contemplado en el artículo 3, de la Providencia N° 079-2014, “se fijan los Precios de Venta Justo a nivel del Productor y/o del Importador (PMVPI), de los alimentos que se señalan a continuación”:

N° RUBRO CANTIDAD MEDIDA PMVPI (Bs.)

1 Café Verde al Productor (Lavado superior) 1 Quintal 5.040,00

2 Café Verde al Productor (Lavado) 1 Quintal 4.223,95

3 Café Verde al Productor (Natural) 1 Quintal 3.454,67

Criterios del análisis de costo – volumen – utilidad

Se refiere a todas las herramientas fundamentales en la toma de decisiones como son el punto de equilibrio, punto de equilibrio financiero, planeación de utilidades, rentabilidad, margen de contribución, margen de seguridad, los problemas comunes en la toma de decisiones y la determinación de precios, que le permitirán comprender y analizar cada una de sus aplicaciones, las cuales serán de gran utilidad en la tarea de gerenciar y sobre todo de tomar decisiones positivas.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el punto de partida en la planeación de utilidades. Para Sinisterra y Polanco (2007) se define como aquel volumen de actividad donde la empresa solo alcanza cubrir sus costos y gastos, es decir, aquel nivel de ventas donde los ingresos son iguales a los costos y gastos. Es importante mencionar que para este volumen de actividad no se presenta utilidad operativa alguna.

Para poder planear las utilidades en una empresa es un excelente punto de partida el análisis de punto de equilibrio, el cual se puede describir a juicio de Polimeni, Fabozzi, y Kole (2003) como: “el nivel de ventas, ya sea en unidades o en pesos, que genera una contribución marginal que iguala a los costos fijos, de tal forma que la empresa no gana, pero tampoco pierde”.

El punto de equilibrio en los negocios se da donde los ingresos se igualan con los costos y se puede obtener para el volumen de ventas en bolívares o en unidades, según se dividan los costos fijos entre el margen de contribución unitario o el porcentaje de margen de contribución respectivamente.

Punto de equilibrio financiero

Las ideas expuestas por Besley y Brigham (2008) determinan la utilidad antes impuesto e intereses (UAI) que las empresas necesitan para pagar apenas todos sus costos financieros y producir utilidades por acción iguales a cero. Por lo general, los costos financieros implicados en el análisis del punto de equilibrio financiero consisten en los pagos por interés a los tenedores de bonos y los pagos por dividendos a los accionistas preferentes.

El análisis del punto de equilibrio financiero se ocupa de la sección inferior del estado de resultado: la porción de la utilidad operativa UAI hasta las utilidades que tienen a sus disposiciones los accionistas comunes. En este sentido, el punto de equilibrio financiero se ocupa de la parte inferior del estado de resultado implicado en los pagos por interés a los tenedores (dueños) de bonos y los pagos por dividendos a los accionistas preferentes.

De acuerdo con Gitman (2003), el punto de equilibrio financiero es el nivel de EBIT (rango esperado de utilidades antes de intereses e impuestos) necesario para cubrir todos los costos financieros fijos, el nivel de EBIT para cada EPS (estructura de capital que maximice las utilidades por acciones). Para calcular el punto de equilibrio financiero se emplea la siguiente ecuación:

$$\text{Punto de equilibrio financiero} = I + PD/(1-T)$$

Donde:

I = Interés anual

PD = Dividendos de acciones preferentes

T= tasa impositiva.

Los autores suministran una información con un punto de vista similar en casi todos los aspectos, pero se decide fijar posición con Gitman (2003), en vista de que proporciona la información necesaria para el cálculo de punto de equilibrio financiero.

Planeación de utilidades

Las empresas tienen dos flujos económicos sobre los cuales deben intervenir para lograr ser productivas, y buscar maximizar sus utilidades, con base en los recursos utilizados en ella, a juicio de Polimeni, Fabozzi, y Kole (2003) la planeación de utilidades se refiere a ello, es decir, aprovechar la máxima utilización de la capacidad instalada de la empresa y el punto a partir del cual la organización obtiene ganancias. Esos dos grandes flujos son sus ingresos, los cuales están representados por sus ventas, y los egresos, que están representados por sus costos y gastos de operación.

En síntesis, el administrar negocios requiere de planes preventivos y correctivos y dentro de ellos está precisamente el conocer que para alcanzar el punto de equilibrio se requiere de un determinado nivel de ingresos o que si se pretende un determinado monto de utilidades, estas se pueden obtener si se alcanza cierto nivel de ingresos. Para encontrar respuesta a lo planteado se parte del concepto del margen de contribución unitario o en porcentaje.

Rentabilidad

La rentabilidad financiera a juicio de Brealey, Myers y Allen (2010) es una expresión económica de la productividad que relaciona no los insumos con los productos, sino los costos con los ingresos. Esta referida a la productividad del capital invertido. Sin embargo, socialmente el capital natural no se considera dentro de la dotación general de capital de la economía y la mayor parte de la rentabilidad se atribuye al capital manufacturado.

Ampliando esta definición Sánchez (2006) expresa que la rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener ciertos resultados. En síntesis, la rentabilidad está referida a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

En tal sentido, la rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados.

Margen de contribución

El modelo o relación costo-volumen-utilidad y la planeación de utilidades confiables, explica Polimeni, Fabozzi, y Kole (2003) requieren del estado de resultados con base en el comportamiento de los costos en relación con la actividad de ventas. El margen de contribución es lo mismo que la contribución marginal.

El margen de contribución o contribución marginal también se puede expresar a juicio de los autores antes mencionados, en términos porcentuales dividiendo el margen de

contribución total entre las ventas. O también se puede calcular dividiendo el margen de contribución unitario entre el precio de venta. Aplicando los datos del ejemplo, su cálculo sería el siguiente:

$$\frac{\text{Margen de contribución total}}{\text{Ventas}} = \text{Margen de contribución en porcentaje}$$

A juicio de Sinisterra y Palanco (2007) Es la diferencia entre las ventas y los costos variables, o bien es la cantidad que se tiene disponible, para cubrir los costos fijos y obtener una utilidad. Utilidad o Pérdida Marginal ($V - CV = MC$)

Margen de seguridad

A partir de un volumen de ventas por encima del punto de equilibrio, se puede presentar el concepto de margen de seguridad. En este contexto, afirman Sinisterra y Polanco (2007) se entiende como aquel número de unidades que la empresa puede dejar de vender sin que incurra en pérdidas.

Se entiende, según refieren Polimeni, Fabozzi, y Kole (2003) como el nivel de ventas en unidades, en pesos o porcentual, que pueden las ventas esperadas disminuir sin caer en la zona de riesgo, es decir, es la cantidad de ventas presupuestadas, por encima del punto de equilibrio.

En síntesis, el margen de seguridad puede indicar una alerta para las empresas, pues nos dice que porcentaje de las ventas actuales o planeadas puede perder la empresa antes de caer en el punto de equilibrio, para luego, si persiste la caída, comenzar a incurrir en

pérdidas. Si el porcentaje es pequeño la seguridad es pobre; en cambio sí es robusto la seguridad es grande.

Toma de decisiones gerenciales

Consiste a juicio de Amaya (2010) la toma de decisiones es fundamental en cualquier actividad humana. Tomar una decisión acertada empieza con un proceso de razonamiento constante y focalizado, que puede incluir varias disciplinas como la filosofía del conocimiento, la ciencia, la lógica y por sobre todo, la creatividad. Por su parte, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012), explican que se las debe considerar medios más que fines; son los mecanismos organizacionales por medio de los cuales se pretende lograr un estado deseado; para cualquier efecto, son una respuesta organizacional a un problema.

Al respecto, agrega Chiavenato (2009) la toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir. Asimismo, Stoner y Freeman (2004) exponen, la toma de las decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción, está enfocada bajo los parámetros de la teoría de juegos y la del caos.

Mientras Chiavenato (2009) considera que la toma de decisiones es el procesos de elegir entre diversas alternativas la acción que va a tomar; para Stoner, Freeman y Gilbert (2004) la toma de decisiones consiste en además de elegir la alternativa, se debe identificar las mismas antes.

Para efectos de la presente investigación se considera toma de decisiones lo contemplado por Stoner, Freeman y Gilbert (2004). En este sentido, el gerente de las

empresas productoras de café, se enfrenta, más que cualquier otro administrador, a un proceso complejo de gestión, que demanda de él ciertas capacidades naturales y actitudes psicológicas que faciliten la tarea de tomar decisiones, más aún, si se toma en cuenta que sus acciones gerenciales ya no se fundamentan en la autoridad sino en la participación de todo el equipo de trabajo.

Proceso racional de toma de decisiones

A las decisiones se les debe considerar medios más que fines; son los mecanismos organizacionales por medio de los cuales se pretende lograr un estado deseado; para cualquier efecto, son una respuesta organizacional a un problema. En síntesis, como explican Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012), toda decisión es resultado de un proceso dinámico en el que influyen múltiples fuerzas.

Los investigadores y expertos en el campo de la toma de decisiones han ideado varias formas de clasificar diferentes tipos de decisiones. En su mayoría, estos sistemas de clasificación son similares; difieren más que nada en terminología. Utilizamos la distinción muy adoptada que sugiere Herber Simon, quien distingue dos tipos de decisiones:

Establecimiento de metas

En este aspecto, explican Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012), en toda área en la que el desempeño influya en la efectividad de la organización se necesitan metas y objetivos. Si las metas y objetivos se establecen de manera adecuada, dictarán los resultados que deben alcanzarse, así como las medidas que indiquen si se alcanzaron o no.

Al respecto, infieren García y Pérez (2008) que solo con el establecimiento de metas se pueden alcanzar sus objetivos, en tal sentido, si las metas son evaluadas y existe retroalimentación o información el gerente puede tener información acerca de su progreso.

En síntesis, se determina que con el establecimiento de metas, objetivos y la medición de resultados, se podrá definir las directrices de los miembros de la organización para orientar hacia el logro de los objetivos, y así posteriormente medir los resultados. A partir de ello, se revisan las fallas para detectar los errores, luego corregir y reorientar.

En este contexto, se considera el establecimiento de metas, objetivos específicos y medición de resultados lo sustentado por Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012).

Identificación del problema

Al respecto explican Stoner, Freeman y Gilbert (2004) exponen, la investigación de la situación sobre la cual se debe tomar una decisión, implica, tres aspectos: definir el problema, efectuar un diagnóstico acerca de él e identificar los objetivos que se persiguen. Sin embargo, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012), exponen la identificación y definición del problema, al respecto, una condición necesaria de una decisión es que haya un problema; si éste no existiera, no habría necesidad de decisiones. Los problemas resultan característicamente de la determinación de que existe una discrepancia entre un estado deseado y la realidad actual. Esto acentúa la importancia de establecer las metas y objetivos.

Asimismo, la importancia del problema para la organización se mide por la brecha entre los niveles de desempeño especificados en las metas y objetivos de la organización y los niveles de desempeño alcanzados. Así, una brecha de 20 por ciento entre un objetivo de volumen de ventas y el volumen de ventas logrado en realidad significa que hay un problema.

Es fácil entender que existe un problema cuando se presenta una brecha entre los resultados deseados y los reales. No obstante, hay ciertos factores que suelen presentar dificultades para identificar el problema con exactitud. Estos factores son:

(a) **Problemas preceptúales.** Los sentimientos individuales actúan de modo que nos protegen de percepciones desagradables. Se puede percibir selectivamente la información negativa de una manera que distorsiona su verdadero significado, o se la puede desdeñar del todo.

(b) **Definición de los problemas en términos de soluciones.** Esto es en realidad una forma de saltar a las conclusiones.

(c) **Identificación de los síntomas como problemas.** “Nuestro problema es una disminución de 32 por ciento en los pedidos”. Aunque es cierto que los pedidos disminuyeron, esta disminución es en realidad un síntoma del problema real; cuando el gerente lo identifique, se encontrara la causa de la disminución de pedidos.

Los problemas suelen ser de tres tipos: de oportunidad, de crisis o de rutina. Los problemas de crisis y de rutina se presentan por si solos, y los administradores tienen que

atenderlos. Por otra parte, a las oportunidades por lo común hay que encontrarlas. Esperan ser descubiertas, y con frecuencia pasan inadvertidas y a la larga las pierde un administrador desatento. Esto se debe a que, por su propia naturaleza, la mayoría de las crisis y los problemas de rutina demandan atención inmediata.

En síntesis, un administrador tal vez pase más tiempo resolviendo problemas que buscando nuevas oportunidades importantes. Muchas organizaciones bien dirigidas tratan la atención de la crisis y de los problemas de rutina y de dirigirla hacia cuestiones a largo plazo mediante la planeación de actividades y programas de fijación de metas.

Establecimiento de prioridades

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012), No todos los problemas son iguales. Lanzar un nuevo producto en respuesta a la maniobra de un competidor es tal vez una decisión más significativa que pintar de nuevo la sala de descanso de los empleados. El proceso de toma de decisiones y la instrumentación de la solución requieren recursos. A menos que los recursos de los que dispone la organización sean ilimitados, es necesario establecer prioridades para tratar los problemas. A su vez, esto significa tener la capacidad de tomar una determinación sobre el grado de importancia del problema. Para determinar la significación del problema hay que considerar tres aspectos: urgencia, impacto y tendencia de crecimiento.

La urgencia se relaciona con el tiempo. ¿Qué tan crucial es la premura? Apagar un incendio en la oficina es más urgente que reparar un ascensor descompuesto. El potencial para tomar medidas paliativas provisionales también afecta a la urgencia. El impacto describe la gravedad de los efectos del problema. Los efectos pueden tener lugar en la gente, las ventas, equipo, rentabilidad, imagen pública o cualquier cantidad de otros recursos organizacionales. La tendencia al crecimiento se dirige a consideraciones futuras. Aunque un problema sea en el momento de poca urgencia y tenga poco impacto, crecerá si no se le presta atención. La decisión de reducir la asignación para el mantenimiento preventivo de rutina del equipo de la planta para reducir costos tal vez no cree problemas inmediatos, no obstante, con el tiempo pueden surgir dificultades mayores.

Al respecto Stoner, Freeman y Gilbert (2004) exponen, la investigación de la situación sobre la cual se debe tomar una decisión, implica, tres aspectos: definir el problema, efectuar un diagnóstico acerca de él e identificar los objetivos que se persiguen. Asimismo, agregan los referidos autores, lo primero es el definir los problemas que surgen cuando el estado real de las cosas lo cual no se ajusta al estado deseado.

En este sentido, el directivo debe hacerse preguntas tales como las señalan por Stoner, Freeman y Gilbert (2004): ¿qué tan grande es la brecha entre el estado real de las cosas y el deseado?, ¿cómo afecta esta brecha la posibilidad de alcanzar o superar las metas de la organización?, ¿qué tantas dificultades existen para superarlas?.

En síntesis, cuanto más importante sea el problema, según lo determinen su urgencia, impacto y tendencia de crecimiento eficaz es determinar la importancia del problema.

Consideración de causas

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012), si no imposible, es por lo común difícil y desaconsejable una solución a un problema cuando se desconoce su causa. Con frecuencia, la búsqueda de las causas del problema permite una mejor definición del problema real. Las causas se convierten en nuevos, y mejores, planteamientos del problema. A juicio de Stoner, Freeman y Gilbert (2004), permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra, y por tanto debe ser tomado en cuenta para la toma de decisiones, ya que es el origen del problema o situación presentada, y su abordaje sería el medio para solucionarlo.

En tal sentido, Chiavenato (2011) refiere que conocer las causas posibles de un problema y como se relacionan entre sí, permite enfocar la decisión, sin embargo, la solución de un problema se vuelve un reto cuando convergen diversas causas en él. Sería muy complicado enfocar la decisión al desconocer la causa del problema sobre el cual se debe decidir.

En resumen, se puede decir que se refiere al hecho de estudiar las causas que origina el problema a fin de enfocar la decisión hacia la solución del mismo. Para efectos de esta investigación se toma el concepto expuesto por Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012).

Desarrollo de soluciones alternas

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012), antes de tomar una decisión se deben desarrollar opciones factibles (en realidad, soluciones potenciales al problema) y considerar

las consecuencias potenciales de cada una. Éste es en realidad un proceso de búsqueda en el que se investigan los ambientes pertinentes internos y externos de la organización para proveer información que se pueda desarrollar en opciones posible. Desde luego, esta búsqueda se lleva a cabo con ciertos límites de tiempo y costo, pues sólo así se puede aplicar gran esfuerzo al desarrollo de opciones.

Esta etapa, se acuerdo con Stoner y col (2004) “puede ser razonablemente sencilla cuando se trata de decisiones programadas, resultando más compleja cuando se trata de decisiones no programadas, sobre todo si existen limitaciones de tiempo” (p. 164).

En tal sentido, está referido, de acuerdo a lo expuesto por los autores, al establecimiento de soluciones, que no son programadas, es decir, que ofrecen diversas alternativas de solución, y para lo cual se debe escoger la que tenga menor costo material, personal, entre otros. En cualquier caso, el gerente de la empresa productora de café no debe precipitarse y solo debe tomar decisiones importantes cuando ha evaluado varias alternativas.

Evaluación de soluciones alternas

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012), compararlas. En toda decisiva, el objetivo es elegir la opción que habrá de producir los resultados más favorables y los menos desfavorables. Esto de nuevo señala la necesidad de objetivos y metas, pues, al seleccionar entre las opciones, quien tome las decisiones debe guiarse por las metas y objetivos ya establecidos. La relación opción-resultado se basa en tres condiciones posibles:

1. **Certeza.** Quien toma las decisiones tiene completo conocimiento de la probabilidad del resultado de cada opción.
2. **Incertidumbre.** Quien toma las decisiones no tiene conocimiento de la probabilidad del resultado de cada opción.
3. **Riesgo.** Quien toma las decisiones tiene algún cálculo probable de los resultados de cada opción.

El grado de certeza en la toma de decisiones se expresa como un riesgo. Cuando el que toma las decisiones no tiene la certeza sobre el resultado de una acción específica, hay un grado de riesgo. Una probabilidad expresa el grado de riesgo. Las situaciones inciertas existen cuando los administradores tienen tan poca información, o ninguna, que no pueden asignar siquiera probabilidad a diversas decisiones y sus posibles resultados. En ocasiones se reduce el grado de incertidumbre en que se ve quien toma las decisiones al recopilar información o estudiar una situación.

Al evaluar situaciones alternas hay que tener en mente dos advertencias. Primera, es crucial que esta fase del proceso de toma de decisiones se mantenga aparte y se distinga del paso previo: identificar soluciones. Esto se aplica de manera particular en el contexto de la toma de decisiones colectiva. Cuando se evalúan las opciones al momento de proponerlas, tal vez se restrinja la cantidad de soluciones alternas identificadas. Si las evaluaciones son positivas, puede surgir la tentación de poner un fin prematuro al proceso y aceptar la primera solución positiva. Por otra parte, las evaluaciones negativas hacen menos probable

que alguien se arriesgue a proponer la que podría ser una solución excelente, por temor a la crítica o al menosprecio.

La segunda advertencia es que se miren con reservas las soluciones que se evalúan como “perfectas”. Esto es aplicable sobre todo cuando la decisión se toma en condiciones de incertidumbre. Si una solución parece no tener desventajas o si, en una situación de grupo, hay acuerdo unánime sobre un curso de acción, puede ser útil asignarle a alguien la función de abogado del diablo. La tarea del abogado del diablo y del conflicto que este abogado puede causar, al obligar a quien toma las decisiones a reexaminar los supuestos y la información.

En este aspecto, infieren Koontz y Weihrich (2004), en lo que respecta a la evaluación de las alternativas, hacen énfasis en los factores cuantitativos, cualitativos, en el análisis marginal y en el de la eficacia de los costos. De este modo, los factores cuantitativos son aquellos que se pueden medir en términos numéricos, como el tiempo, los costos fijos, los de operación; estos factores, permiten al gerente (directivo) determinar el valor estadístico de la evidencia total. Implica juicios personales falibles. Sin embargo, son pocas las decisiones administrativas que pueden cuantificarse con tanta exactitud como para que el juicio sea innecesario.

En el caso de los intangibles o cualitativos, exponen los mencionados autores, son difíciles de medir numéricamente, como la calidad de las relaciones laborales, el ambiente nacional. En cuanto al análisis marginal, como técnica que puede ser utilizada en el análisis de alternativas para la toma de decisiones, esta es una técnica cuantitativa, que

permite comparar ingresos adicionales que surjan de costos adicionales, de manera tal, que los ingresos y los costos adicionales que se generen sean similares.

Y por último, exponen Koontz y Weihrich (2004), el análisis de la eficacia de los costos, mediante el cual el gerente puede mejorar la proporción entre los beneficios y los costos; esto significa, por ejemplo, seleccionar o tomar la decisión de asumir la forma menos costosa de alcanzar un objetivo dentro de la empresa productora de café.

Bajo esta premisa, se considera evaluación de soluciones alternas lo señalado por Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012). En el caso de los directivos de las empresas productoras de café suele existir pocas alternativas de solución, sin embargo, las decisiones que se toman suelen ser a puerta cerrada; solo aquellas propias de los directivos son debatidas entre ellos.

Selección de solución

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012), el propósito de elegir una solución particular es resolver un problema para alcanzar un objetivo predeterminado. Este concepto es en extremo importante. Significa que una decisión no es un fin en sí misma, sino sólo un medio para llegar a un fin. La selección de una opción no debe verse como un acto aislado. De hacerlo, es probable que queden excluidos los factores que conducen a la decisión y que parten de ella. De manera específica, los pasos que siguen a la decisión deben abarcar la instrumentación y el seguimiento. El punto básico es que la toma de decisiones es más que un acto de elegir; es un proceso dinámico.

Por desgracia para la mayoría de los administradores, rara vez existe una situación en la que una opción alcance el objetivo deseado sin tener algún efecto positivo o negativo en otro objetivo. A menudo hay situaciones en las que no es posible optimizar al mismo tiempo dos objetivos; es decir, procurar lo mejor de ambos. Si un objetivo se optimiza, el otro se suboptimiza.

Puede haber también una situación en la que el logro de un objetivo organizacional se obtenga a costa de un objetivo social. La realidad de tales situaciones se ve con claridad en el auge de los grupos ecologistas, ambientalistas y el movimiento a favor del consumidor. Al parecer, estos grupos cuestionan las prioridades (la organizacional en oposición a la social) de ciertos encargados de tomar decisiones organizacionales. En cualquier caso, ya sea que un objetivo organizacional entre en conflicto con otro objetivo organizacional o con un objetivo social, los valores de quien toma las decisiones influirán en gran medida en la elección.

En la toma de decisiones administrativas, las soluciones óptimas suelen ser imposibles. La razón es que a la persona a cargo de las decisiones no le es posible conocer todas las opciones disponibles, las consecuencias de cada una y la probabilidad de que se produzcan esas consecuencias. Así, en lugar de ser un optimizador, quien toma las decisiones es un satisfactor, que elige la opción que cumple con una norma aceptable (satisfactoria). En este aspecto, agregan, Koontz y Weihrich (2004. 159), consideran que “la ingeniosidad, el sentido común y la investigación pueden sacar a la luz tantas opciones que no todas ellas pueden evaluarse adecuadamente”.

En tal sentido, de acuerdo a lo señalado por los autores se infiere que el directivo necesita ayuda para escoger la mejor decisión y esta ayuda puede ofrecérsela al resolver los factores limitantes o estratégicos, con la ayuda de la institución u organización, en este caso, la universidad como tal. En la presente investigación se considera selección de solución lo señalado por Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012), al referir que una decisión no es solo eso, sino el medio para alcanzar un objetivo determinado.

Instrumentación

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012), cualquier decisión es poco más que una abstracción si no se instrumenta, y esta ejecución o instrumentación debe ser eficaz para lograr el objetivo deseado. Es por completo posible que una mala aplicación perjudique a una “buena” decisión. En este sentido, la instrumentación es quizá más importante que la elección real de la opción.

Puesto que, en la mayoría de las situaciones, la instrumentación de las decisiones tiene que ver con la gente, la prueba de una decisión es el comportamiento de las personas participantes en esa decisión. Aunque una decisión sea técnicamente correcta, los subordinados insatisfechos pueden echarla a perder con facilidad.

En tal sentido, no se puede manipular a los subordinados de la misma manera que otros recursos. Así, la tarea de un administrador no es sólo elegir buenas soluciones, sino transformar esas soluciones en comportamiento en la organización. Esto se logra al comunicarse de manera efectiva con los individuos y grupos pertinentes.

Al respecto, recomiendan Stoner, Freeman y Gilbert (2004), que una vez elegida la mejor alternativa existente, los gerentes pueden abordar los requisitos y los problemas que se podrían encontrar al llevarlos a la práctica. La aplicación de la decisión, señalan: no solo se debe limitar a girar las órdenes pertinentes, se deben:

- a) Conseguir recursos y asignarse de acuerdo a las necesidades;
- b) Elaborar prepuestos y calendarios para las acciones que han decidido poner en práctica, las cuales les permiten medir el avance en términos concretos;
- c) Establecer las responsabilidades de las tareas específicas;
- d) Establecer un procedimiento para los informes.

Para efectos de la presente investigación se considera instrumentación lo señalado por Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012). En el caso las empresas productoras de café deben tomarse en cuenta, dado a que de estar los gerentes o personal insatisfechos o en contra de las decisiones tomadas, pueden perjudicar la misma y atentar en contra, generando consecuencias negativas en los objetivos esperados con la decisión tomada.

Seguimiento

En este aspecto, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012), la dirección efectiva comprende la medición periódica de los resultados. Los resultados reales se comparan con los planeados (el objetivo), y si hay desviaciones se requieren cambios. Aquí vemos de nuevo la importancia de los objetivos mensurables. Si no existen esos objetivos, no hay modo de juzgar el desempeño. Si los resultados reales no igualan a los planeados, hay que

hacer cambios en la solución escogida, en su instrumentación o en el objetivo original, si se le considera inasequible. Si se debe revisar el objetivo original, se reactivara el proceso entero de la toma de decisiones.

El punto importante es que, una vez instrumentada una decisión, el administrador no puede dar por hecho que el resultado concordara con el objetivo original. Se necesita algún sistema de control y evaluación para asegurarse de que los resultados reales sean congruentes con los planeados cuando se tomó la decisión. A veces el resultado de una decisión es inesperado o distintas personas lo perciben de diferente manera, y tratar con esta posibilidad es parte importante de la fase de seguimiento en el proceso de decisión.

Al respecto, señalan Stoner, Freeman y Gilbert (2004), una decisión no puede ser mejor que las medidas que se toman para convertirla en realidad. Esto lo señalan, en tanto consideran, que un error frecuente que cometen los gerentes, es creer que una vez tomada la decisión, la acción al respecto se dará en forma automática. Incluso, aunque una decisión tomada sea la mejor, no será efectiva, ni servirá de nada, si no puede ponerse en práctica y aun así debe considerarse, que en situaciones similares pero de otra temporalidad puede resultar inadecuada.

Por otra parte, las acciones tomadas para implantar la decisión deben estar sujetas a monitoreo ¿Están saliendo las cosas conforme al plan? ¿Qué está pasando en el ambiente externo y en el interno como consecuencia de la decisión? ¿Se ajusta en el tiempo?, para que de ésta manera los directivos de las empresas productoras de café puedan darle seguimiento y obtener los resultados esperados.

Estilos de toma de decisiones

Están referidos a los aspectos y conducta que posee el personal a carga de la toma de decisiones. A continuación se definen cuatro estilos de toma de decisiones correspondientes a la clasificación realizada por Robbins (2006), a saber: estilo directivo, estilo analítico, estilo conceptual y estilo conductual.

Por su parte, Fernández (2010), los valores que persiguen los gerentes y su tolerancia a la ambigüedad afectan de manera directa en el estilo que desarrollan al tomar una decisión. La orientación a valores representa el grado en que el tomador de decisiones se concentra en la tarea y sus aspectos técnicos o en las personas y los aspectos sociales. La tolerancia a la ambigüedad indica la medida en que una persona tiene una alta necesidad de estructura o control en la vida. Cuando se combinan ambas dimensiones, se forman cuatro estilos de toma de decisiones: directivo, analítico conceptual y de comportamiento. Para la presente investigación se desarrollan los cuatro estilos de toma de decisión expresados por Robbins (2006).

Estilo directivo

A juicio de Robbins (2006) quienes toman decisiones con un estilo directivo toleran poco la ambigüedad y su forma de pensar es racional, por lo cual suelen ser eficientes y lógicos. Asimismo, las personas que asumen el estilo directivo toman decisiones rápidas y se centran en el corto plazo, su eficiencia y prontitud al tomar decisiones hacen que cumplan esta función con mínima información y que evalúen pocas alternativas.

Asimismo agrega Fernández (2010), las personas con este estilo poseen baja tolerancia a la ambigüedad y se orientan hacia los aspectos de la tarea y técnicos al tomar decisiones. Son eficientes, lógicas, decididas, prácticas y sistemáticas al abordar la solución de problemas. Sin embargo, tienden a ser autocráticas, ejercer un control estricto y concentrarse en el corto plazo. Su eficiencia y rapidez para tomar decisiones las lleva a utilizar la mínima información y a evaluar un número reducido de alternativas.

Ambos autores coinciden en que el estilo de toma de decisiones que se caracteriza por su poca tolerancia a la ambigüedad y una forma racional de pensar.

Estilo Analítico

Refiere Robbins (2006) quienes toman decisiones con un estilo analítico toleran la ambigüedad mucho más que los tipos directivos. Quieren más información antes de tomar una decisión y consideran más alternativas que en el estilo directivo. Los de estilo analítico se caracterizan por su capacidad para adaptarse o enfrentarse a situaciones únicas.

Aunado a ello, expresa Fernández (2010), el estilo analítico se caracteriza por su alta tolerancia a la ambigüedad y por la tendencia a una preocupación excesiva por las tareas. Los sujetos con este estilo tratan de obtener más información y considerar más alternativas que quienes tienen un estilo directivo. Las personas analíticas toman decisiones cuidadosas, que analizan con mucho detenimiento, y obtienen mejores resultados en situaciones nuevas o inciertas. Suelen ser autocráticas.

De acuerdo a lo expresado por los autores estos coinciden en su percepción y permite inferir que es el estilo de toma de decisiones que se caracteriza por su tolerancia a la ambigüedad y una forma racional de pensar.

Estilo Conceptual

Al respecto infiere Robbins (2006) los individuos con un estilo conceptual tienen miras muy amplias y buscan muchas alternativas. Se enfocan en el largo plazo y son muy buenos para encontrar soluciones creativas a los problemas. Por su parte, agrega Fernández (2010) el estilo conceptual tiene una tolerancia alta a la ambigüedad y se concentra en las personas y los aspectos sociales del trabajo. Los decisores conceptuales desarrollan una perspectiva amplia en la solución de los problemas, por lo que consideran muchas opciones y posibilidades futuras. Adoptan planteamientos a largo plazo y se apoyan en la intuición y conversaciones con otros individuos para obtener información. Además, están dispuestos a asumir riesgos y son los más adecuados para encontrar soluciones creativas a los problemas. No obstante, pueden fomentar un estilo idealista y vacilante de la toma de decisiones.

Ambos autores coinciden en sus planteamientos y permiten concluir que es el estilo de toma de decisiones que se caracteriza por su tolerancia a la ambigüedad y una forma intuitiva de pensar

Estilo Conductual

Al respecto, Robbins (2006) revela quienes toman decisiones con un estilo conductual trabajan bien con los demás. Se interesan en los logros de los otros y aceptan sus sugerencias. Convocan a juntas para comunicarse, aunque tratan de evitar los conflictos. Aunado a ello, consideran sumamente importante la aceptación a los demás.

Al respecto, Fernández (2010) lo denomina estilo de comportamiento, y expresa que las personas con este estilo trabajan muy bien con otras y disfrutan de las interacciones sociales pero tienen una baja tolerancia a la ambigüedad. Brindan apoyo, muestran calidez y prefieren la información verbal sobre la escrita. Se preocupan por los logros de los trabajadores y son receptivas a las sugerencias que se presentan. Tienden a evitar el conflicto y se preocupan excesivamente por la aceptación de los demás. Ello puede hacer que adopten un enfoque sin personalidad al decidir y que les resulte difícil decir no y tomar decisiones difíciles.

Ambos autores coinciden en que este estilo de toma de decisiones está caracterizado por su poca tolerancia a la ambigüedad y una forma intuitiva de pensar.

Sistema de variables

Definición nominal

Costo – Volumen – Utilidad

Toma de decisiones gerenciales

Definición Conceptual

Costo-volumen-utilidad

Sinisterra y Polanco (2007) “Consiste en relacionar tres variables como son: los costos, los precios de venta y el volumen de actividad, de los cuales, dependen las utilidades operativas de la organización”.(p.161)

Toma de decisiones gerenciales

Stoner, Freeman y Gilbert (2004) el “proceso de identificar y seleccionar un curso de acción para resolver problemas”.

Definición Operacional

Costo-volumen-utilidad

Esta variable se operacionalizará mediante la aplicación de un instrumento cuyas dimensiones son: costos de producción, aspectos legales en el establecimiento de precios y Criterios del análisis de Costo-Volumen-Utilidad, con sus respectivos indicadores.

Toma de decisiones gerenciales

Esta variable se operacionalizará mediante la aplicación de un instrumento cuyas dimensiones son: Estilos de Toma de Decisiones y Proceso Racional de Toma de Decisiones, con sus respectivos indicadores.

CUADRO 1. OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Objetivos específicos	Variable	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores
Determinar los costos de producción en empresas productoras de café en el Municipio Maracaibo.	Costo-volumen-utilidad	Costos de producción	Elementos del costo	Material directo
				Mano de obra directa
				Costos indirectos de fabricación
			Tipos de costo	Directo
				Indirecto
				Fijo
Caracterizar los aspectos legales que inciden en el establecimiento de precios en empresas productoras de café en el Municipio Maracaibo.		Aspectos legales para el establecimiento de precios	SUNDDE	Margen de utilidad
			Providencia N° 079-2014	Costos permitidos
Identificar los criterios del análisis de costo-volumen-utilidad en empresas productoras de café en el Municipio Maracaibo.		Criterios del análisis de Costo-Volumen-Utilidad		Punto de equilibrio
				Punto de equilibrio financiero
				Planeación de Utilidades
				Rentabilidad
	Margen de Contribución			
	Margen de Seguridad			
Describir el proceso racional de toma de decisiones en empresas productoras de café en el Municipio Maracaibo.	Toma de decisiones gerenciales	Proceso racional de toma de decisiones		Establecimiento de metas
				Identificación del problema
				Establecimiento de prioridades
				Consideración de causas
				Desarrollo de soluciones alternas
				Evaluación de soluciones alternas
				Selección de solución
				Instrumentación
				Seguimiento
Identificar el estilo de toma de decisiones en empresas productoras de café en el Municipio Maracaibo.	Toma de decisiones gerenciales	Estilo de toma de decisiones		Estilo Directivo
				Estilo Analítico
				Estilo Conceptual
				Estilo Conductual

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo muestra el contexto operativo de la investigación, el cual permite determinar los lineamientos a seguir en el proceso investigación. Como sostiene Méndez (2006, p.123) “es un aspecto que tiene que ver con la planeación de la manera como se va a proceder en la realización de la investigación”. En sintonía con ello, éste capítulo responde al nivel de profundidad que se pretende alcanzar en el conocimiento propuesto; asimismo se contempla el método y procedimiento a seguir para concluir la investigación. Por ende, el marco metodológico trata del desarrollo del tipo y diseño de la investigación, población y muestra, propiedades psicométricas (validez y confiabilidad del instrumento), procedimiento y plan de análisis de datos.

Tipo y nivel de investigación

En otro orden de ideas, considera Chávez (2007), el tipo de investigación se establece de acuerdo con el tipo de problema que se desea solucionar, los objetivos que se pretenden lograr y la disponibilidad de recursos. En este sentido, la investigación es explicativa, dada a, como sostiene Finol y Camacho (2008:7) “proveer modelos teóricos que permiten construir predicciones y retrodicciones dentro del área práctica a la cual se refiere el modelo”. Aunado a ello, se estructuran sobre la base de preguntas cuya forma lógica se orienta a interpretar la ocurrencia de una cierta clase de eventos consecuentes por otra clase de eventos antecedentes.

Sin embargo, Méndez (2006) considera “la investigación en ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su

interrelación” (p.133). Agrega además el autor que “el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre, comprueba la asociación entre variables de investigación”. (p.133).

De igual manera, afirman Hernández, Fernández y Baptista (2010) “la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p103). De esta manera y de acuerdo a con lo expuesto por por autores, la investigación se enmarca dentro del tipo descriptivo, debido a que la investigación analiza el costo-volumen-utilidad como herramienta para la Toma de decisiones gerenciales en Empresas Productoras de Café en el Estado Zulia, Municipio Maracaibo, para lo cual se requiere hacer una descripción previa.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación corresponde, según refieren Hernández, Fernández y Baptista (2010), al “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (158). De igual forma, Arias (2012) expone en este punto “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p.27). Asimismo, la estrategia está definida por: “el origen de los datos: primarios en diseños de campo y secundarios en estudios documentales”. También puede determinarse por “la manipulación o no, de las condiciones en las cuales se realiza el estudio, diseños experimentales, no experimentales o de campo” (Arias, 2012:27)

Bajo este contexto, en relación a lo señalado, la investigación es no experimental, la cual según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “se realiza sin la manipulación deliberada de las

variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. Del mismo modo, señala Kerlinger (2002), expone que en la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos, lo cual significa para esta investigación, que la variable de estudio no es manipulada por el investigador, siendo estudiada en su forma natural, puesto a ser hechos reales o probatorios al poner en práctica su estudio para luego ser analizados.

Del mismo modo, el diseño de la investigación se clasifica dentro de un diseño transeccional descriptivo, porque consiste en el análisis del costo-volumen-utilidad como herramienta para la toma de decisiones gerenciales en empresas Productoras de café en el Estado Zulia, Municipio Maracaibo. Al respecto, contemplan Hernández y otros (2010) que las investigaciones transeccionales o transversales, tienen como objeto indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables con el objeto de proporcionar su descripción; en otras palabras, en este tipo de diseño se toma la información en un momento y tiempo único con el fin de estudiar la realidad tal como se manifiesta. En el presente estudio los datos se tomarán en un solo momento, para luego tabularlos, analizarlos e interpretarlos, sin repetir el proceso, lo cual hizo de esta investigación un diseño transeccional. El diseño se refiere a los aspectos operativos de la investigación, en este contexto, refiere Hurtado de Barrera (2008), el diseño determina “a dónde y cuándo se recopila la información, así como la amplitud de la información a recopilar, de modo que se pueda dar respuesta a la pregunta de investigación de la forma más idónea posible” (p. 147).

En tal sentido, una vez definido el tipo de estudio a realizar, se debe concebir a juicio de Hernández, Fernández y Baptista (2010), la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación que según el mismo autor puede dividirse en experimentales y no experimentales. Dado a que el diseño de la investigación corresponde, al plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación. Asimismo, agrega Arias (2012) “el

diseño de la investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p.27)

Al respecto, la presente investigación se determina como no experimental, debido a que como sustentan Hernández, Fernández y Baptista (2010) “se realiza sin la manipulación deliberada de las variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (p.149).

En el mismo orden de ideas, la investigación se corresponde con un diseño no experimental, transeccional o transversal, como lo refiere Hernández, Fernández y Baptista (2010), son aquellos que se proponen la descripción de las variables, tal como se manifiesta el análisis de éstas, tomando en cuenta su interrelación e incidencia. En este sentido, para el desarrollo de esta investigación, se utilizará un diseño no experimental, transeccional o transversal, dado a que se observa el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después ser analizado.

Población

Para iniciar, se define universo y población de estudio. Según Parra (2006), el universo es: “el conjunto conformado por todos los elementos, seres u objetos que contienen las características y mediciones u observaciones que se requieren en una investigación dada” (p.15). En tal sentido, el universo de estudio lo conformará los miembros de las gerencias de la empresa Café Imperial.

En este sentido, Arias (2012) contempla “en términos más precisos población objetivo es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”(p. 81). Asimismo, alega Méndez (2006) que toda población en estudio depende de sus objetivos, así como también del alcance de la investigación y todas aquellas

características de las personas a estudiar. En tal sentido, la población está constituida por los trabajadores de la empresa Café imperial.

La población en estudio se considera de tipo finita, ya que según Martínez (2007), una población puede considerarse finita cuando el número de elementos que la componen es limitado; de igual forma es catalogada como accesible, al respecto señala Chávez, (2007) esta es aquella porción sobre la cual se tiene acceso y objetivo, es la totalidad de unidades u observaciones sobre la cual, se da la población accesible. Por tanto, las poblaciones deben delimitarse en torno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo, para así poder seleccionar la muestra a subgrupo de la población, para lo cual se toman unidades informantes.

Muestra

En este orden de ideas, se tomará una muestra tomando en cuenta a los Gerentes de Café Imperial. Por ello y en beneficio de alcanzar los objetivos de la presente investigación, realizaron una muestra no probabilística, causal o intencional, debido a: (a) facilidad de acceso y observación a lo largo de la investigación; (b) dificultad para aplicar el cuestionario a todo el universo del estudio; (c) ser las unidades informantes que guardan relación directa con la problemática bajo estudio; (d) carencia de tiempo prolongado para recurrir a cada uno de los integrantes del universo de estudio.

En tal sentido, la cantidad de unidades de observación, se consideró una muestra que corresponde a cinco (05) miembros representativos de la Empresa Café Imperial, a saber: Gerente General, Gerente de Administracion, gerente de ventas, encargado del dpto de costos, encargado del dpto de produccion. De esta manera, se completa una muestra de cinco (05) sujetos, a los cuales se les aplicará el instrumento, siendo así las unidades informantes de la investigación. Tal como se muestra en el siguiente cuadro.

CUADRO 2

POBLACIÓN

EMPRESA	UNIDAD INFORMANTE	SUJETOS
CAFÉ IMPERIAL (Maracaibo, Av. Principal De La Pomona, a Cl. 102, Edificio S/N, Local 101C- 50, Sector Pomona)	Gerente General	01
	Gerente de Administración	01
	Gerente de ventas	01
	Encargado del dpto de costos	01
	Encargado del dpto de producción	01
TOTAL		05

Fuente: Administración Café Imperial, adaptado por Iacomo y Colina (2015)

Técnicas de recolección de datos

Para llevar a cabo una investigación, se requiere de fuentes de consulta, técnicas para la recolección de datos y la información requerida para dar resultados sobre los objetivos formulados en ella. Sobre el particular considera Méndez (2006:43) “la información es la materia prima por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación”. Sostiene Méndez (2005:145), “las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permite tener información”; mientras que las técnicas “son los medios empleados para recolectar la información”.

Los instrumentos para la recolección de la información son definidos por Hernández y otros (2010) como las herramientas empleadas por el investigador para medir la conducta o atributos de la variable. En efecto, el instrumento utilizado en este estudio es el cuestionario, definido como la técnica para la recolección de datos, los cuales son obtenidos de forma escrita, mediante un listado de reactivos, que generará respuestas para obtener resultados representativos.

En el caso de la técnica utilizada es la encuesta, la cual agrega Mendez (2006), permite “el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación” (p. 145). Del mismo modo, señala Vidal (2004) en torno a la encuesta, es un instrumento de exploración social utilizado en la elaboración de investigaciones, el cual consiste en aplicar procedimientos estandarizados de interrogación a una muestra de sujetos representativos de la población para recabar información sobre la realidad y comportamiento humano en un determinado lugar. De igual forma, es definida por Bernal (2000) como la técnica más empleada en los trabajos de investigación a pesar de la pérdida de credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas.

Es decir, el cuestionario, es la herramienta conformada por una serie de preguntas o reactivos para ser contestadas por escrito con el propósito de obtener la información necesaria para realizar el estudio. A tal efecto, Hernández y otros (2010), “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 217).

El cuestionario utilizado en la presente investigación está conformado por ochenta y cuatro (84) ítems, con cuatro (04) alternativas de respuesta tipo escala Likert, frecuencial, Siempre (S), Casi Siempre (CS), Casi Nunca (CN) y Nunca (N) con una ponderación de 4, 3, 2 y 1, respectivamente. (ver anexo 1)

Propiedades Psicométricas

Validez del instrumento

La validez del instrumento, expresa Chávez (2004:67) “es la correspondencia del instrumento con su contexto teórico, no se expresa en términos numéricos. Se basa en el discernimiento de los expertos. En el mismo orden de ideas, Hernández y otros (2010, p.234),

señalan que estas propiedades psicométricas está referida al “...grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” y consiste en la verificación de áreas y contenidos medidos por el instrumento de estudio, a través de la opinión de expertos en el área adscritos a La Universidad Rafael Urdaneta. Para su determinación se realizará la validez de contenido, solicitando el juicio de cinco (04) expertos en el área de Contaduría Pública. (ver anexo 2)

Confiabilidad del instrumento

Es la consistencia, la seguridad, el equilibrio del instrumento. Por ello, para estimar la confiabilidad de los ítems, se aplicará una prueba piloto a una población con similares características a las del objeto de estudio, y una vez recopilada la información, se aplicará el estadístico de confiabilidad Alfa de Cronbach, utilizando para ello la siguiente fórmula:

$$r_{tt} = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

r_{tt} = coeficiente de confiabilidad

K = número de ítems

S_i = varianza de los puntajes de cada ítems

S_t = varianza de los totales.

Al aplicar la fórmula a las 10 unidades informantes que conformaron la prueba piloto, se obtuvo un resultado de 0,97, lo cual se traduce en altamente confiable por su cercanía a 1, tal como se evidencia en el anexo 3.

Procedimiento de la investigación

Los procedimientos llevados a cabo para el desarrollo de esta investigación son los siguientes:

- a) Identificación del área de estudio a manejar.
- b) Identificación del problema y formulación de los objetivos a seguir.
- c) Se investigaron los antecedentes con similares características a la investigación.
- d) Se hicieron revisiones bibliográficas para desarrollar todo el contenido de las bases teóricas.
- e) Se definieron los tipos y diseño de la investigación.
- f) Se diseñará el estudio de recolección de datos y se verificará su validez y confiabilidad a través de una prueba piloto.
- g) Se aplicará el instrumento a los sujetos de la población.
- h) Posteriormente se tabularán los resultados sometidos a análisis para realizar las conclusiones pertinentes para posteriormente aplicar las recomendaciones.

Plan de análisis de datos

El plan de análisis de datos parte de la estadística descriptiva, que de acuerdo a lo expresado por Hernández, y otros (2010), busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Agrega Balestrini (2001) que es a partir del análisis e interpretación de los resultados, donde se intentará especificar y mostrar el conjunto de aspectos además de propiedades las cuales configuran el problema estudiado, siempre de acuerdo con la categoría de análisis establecida en la investigación, determinando la significación además del alcance de la misma. La información se concentra y se tabula en gráficos con sus respectivos análisis.

En este sentido, plantea Chávez (2005), que la tabulación de los datos “es una técnica que emplea el investigador para procesar la información recolectada, permitiendo la organización de los datos relativos a la variable de estudio”. En este aspecto, los resultados arrojados por el instrumento, se realizaron tablas reflejando cada pregunta con sus alternativas de respuestas, de forma absoluta (Fa) y relativa (Fr %), las cuales permiten determinar en forma clara y precisa el número de repeticiones de las respuestas que arroja una alternativa, además se puede observar el porcentaje que representa cada una de ellas.

Es importante resaltar que el tratamiento de la información determina, según explica por Méndez (2006) “los procedimientos para la codificación y tabulación de la información para el recuento, clasificación y ordenación de la información en tablas o cuadros”. En este caso, para el análisis de esta investigación, se cuantificaran los datos en función de las frecuencias y porcentajes de los datos recolectados para hacer el análisis del costo-volumen-utilidad como herramienta para la Toma de decisiones gerenciales en Empresas Productoras de Café en el Estado Zulia, Municipio Maracaibo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Análisis y discusión de los resultados

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de la información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, por cuanto la información arrojada será la que indique las conclusiones a las cuales llega la investigación, la cual mostrará el costo-volumen-utilidad como herramienta para la Toma de decisiones gerenciales en Empresas Productoras de Café en el Estado Zulia, Municipio Maracaibo.

Tal análisis de los resultados, obtenidos en base a los instrumentos aplicados a cinco (05) miembros representativos de la Empresa Café Imperial, a saber: Gerente General, Gerente de Administración, gerente de ventas, encargado del departamento de costos, encargado del departamento de producción, los cuales se contractan con las bases teóricas, con respecto a las variables en estudio. Dichos resultados, se presentan en tablas donde se indica el promedio de las dimensiones estudiadas, las cuales han sido diseñadas con base en la estadística descriptiva, además del promedio de las frecuencias en las respuestas dadas.

Al realiza la confrontación de dichos resultados con las bases teóricas del estudio, se puede conocer la problemática existente en el sector, específicamente en Café Imperial, para realizar la interpretación y discusión de resultados, para después formular las conclusiones y recomendaciones pertinentes. Para la interpretación de los resultados, y para

efectos del análisis de las tablas se tomaron los ítems siempre y casi siempre como presencia, y casi nunca, nunca como ausencia del rango.

En principio, se abordan los objetivos que permiten medir la variable: costo volumen utilidad, las cuales son estudiados a través de las dimensiones: costos de producción, Aspectos legales para el establecimiento de precios y criterios del análisis de Costo-Volumen-Utilidad.

En tal sentido, para dar respuesta al primer objetivo orientado a determinar los costos de producción en empresas productoras de café, se realizaron tres (03) tablas que responden a los indicadores de la sub-dimensión elementos del costo; y cuatro (04) tablas correspondientes a los indicadores de la sub-dimensión tipos de costos. Se inicia con el abordaje de las tablas 1, 2 y 3, las cuales corresponden a los indicadores: material directo, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación.

Tabla 1. Material Indirecto

ÍTEMS	Alternativas de Respuesta								Total	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
1. La empresa identifica el material directo para llevar a cabo su producción.	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100
2. La empresa utiliza material susceptible de almacenamiento en las operaciones.	5	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	100
3. La empresa posee bienes preexistentes para el proceso productivo.	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos, tras aplicar el instrumento, en el indicador material indirecto, se evidencia que en relación a la empresa identifica el material directo para llevar a cabo su producción, y la empresa posee bienes preexistentes para el proceso productivo, 4 de los 5 sujetos encuestados, representado por el 80% consideran que siempre es de esa manera, mientras que el 20% restante considera que casi siempre. Por su parte, en cuanto a la pregunta: la empresa utiliza material susceptible de almacenamiento en las operaciones, el 100% coincide que siempre es así. Dichos resultados, denotan una tendencia positiva al indicador, lo cual revela que se considera el material indirecto dentro de los costos de la empresa.

Ello es cónsono con lo señalado por Cascarini (2003), los materiales involucran los bienes preexistentes, susceptibles de almacenamiento, cuyo consumo es inherente al proceso u operaciones desarrolladas, y que por lo tanto se agotan directamente en él. Además de lo señalado por, Polimeni, Fabozzi, y Kole (2003) quienes explican que son todos los que pueden identificarse en la fabricación de un producto terminado, fácilmente se asocian con éste y representan el principal costo de materiales en la elaboración del producto.

De tal manera que, los materiales directos son aquellos materiales que entran en la composición física del producto elaborado, y en el caso de las empresas productoras de café, la materia prima es fundamental para poder desarrollar el producto, y esto es un aspecto requerido que implica un gasto, de allí que debe ser tomado en cuenta dentro de la estructura de costo.

Tabla 2. Mano de Obra Directa

ÍTEMS	Alternativas de Respuesta								Total	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
4. En las operaciones se recurre al trabajo manual para llevar a cabo el proceso productivo.	0	0,00	1	20,00	4	80,00	0	0,00	5	100
5. En la empresa se utilizan máquinas para la producción del café.	5	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	100
6. La empresa cuenta con mano de obra calificada para el proceso de producción de café.	5	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	100

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos, tras aplicar el instrumento, en el indicador mano de obra directa, se evidencia que existe una tendencia positiva en ese indicador. Sin embargo llama la atención que en relación al ítems “En las operaciones se recurre al trabajo manual para llevar a cabo el proceso productivo”, el 80% de los encuestados contestó no. Sin embargo, se puede inferir que existe un costo por mano de obra indirecta en las operaciones de las empresas productoras de café.

Al respecto, es importante hacer mención de lo expuesto por Cascarini (2003), la mano de obra directa es un elemento agrupa a aquella labor física vinculada a la elaboración del producto propiamente dicho, esto es, el trabajo manual o de operación de máquinas y equipos, que en el caso de las empresas productoras de café se asume al personal que realiza el proceso productivo, es decir, el que transforma la materia prima en producto final de consumo.

Tabla 3. Costos indirectos de fabricación

ÍTEMS	Alternativas de Respuesta								Total	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
7.- La organización identifica claramente los costos indirectos de fabricación para la producción de café.	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100
8.- La empresa tiene que cumplir con costos que no son propios del proceso productivo.	5	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	100
9.- La empresa incurre en costos no directos al momento de producir café.	5	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	100

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos, tras aplicar el instrumento, en el indicador **costos indirectos de fabricación**, se observa en la tabla 3, que existe una tendencia positiva en cuanto al indicador, por cuanto los resultados superan el 80%. Dichos resultados se asemejan a lo expuesto por Cascarini (2003), quien sostiene que los costos indirectos de fabricación se refiere a todos los conceptos que no correspondan al consumo de bienes almacenables agotables directamente en la operación ni a la retribución al trabajo humano en relación de dependencia, que implica cualquier actividad que debe desarrollarse en las empresas productoras de café, así como el personal administrativo.

En cuanto a la subdimensión **elementos del costo**, se obtuvo que éstos son tomados en cuenta por parte de las empresas productoras de café, debido a que existe una tendencia positiva entre los parámetros siempre y casi siempre en los ítems de los indicadores: material directo, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación.

Por su parte, en cuanto a la subdimensión **Tipos de costo**, la cual abarca se muestra al objetivo específico orientado a **determinar los costos de producción en empresas productoras de café**; permite evidenciar el comportamiento de los indicadores: directo, indirecto, fijo y variable, en las tablas 4, 5, 6 y 7 respectivamente.

Tabla 4. Directo

ÍTEMS	Alternativas de Respuesta								Total	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
10. Los costos de la empresa son relacionados con el proceso productivo de café.	3	60,00	2	40,00	0	0,00	0	0,00	5	100
11.- La empresa tiene identificado cada coste según el departamento.	5	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	100
12.- En la organización se identifican claramente los costos con un target costing de manera económicamente factible.	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos, tras aplicar el instrumento, en el indicador directo, se observa en la tabla 4, una tendencia positiva que abarca el 100% entre las alternativas de respuesta siempre y casi siempre, lo cual revela el cumplimiento del indicador.

Al respecto Ramírez (2002) expone son los que se identifican plenamente con una actividad, departamento o producto. En este orden de ideas, agrega Horngren, Sundem y

Stratton (2006) que se refiere a los costos que pueden identificarse específica y exclusivamente con un target costing dado de manera económicamente factible.

Tabla 5. Indirecto

ÍTEMS	Alternativas de Respuesta									
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
13.- La empresa tiene costos indirectos en una actividad determinada que debe cubrir.	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100
14.- La organización calcula como costos indirectos la depreciación de los equipos.	5	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	100
15.- La empresa ajusta los sueldos de la gerencia de producción según el volumen de ésta variando los costos indirectos.	1	20,00	1	20,00	3	60,00	0	0,00	5	100

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos, tras aplicar el instrumento, en el indicador indirecto, se observa en la tabla 5 una tendencia positiva, sin embargo en el ítems la empresa ajusta los sueldos de la gerencia de producción según el volumen de ésta variando los costos indirectos, el 60% de los encuestados reflejó casi nunca.

En este aspecto Ramírez (2002) señala es el que no se puede identificar con una actividad determinada. Por ejemplo la depreciación de la maquinaria o el sueldo del director de producción respecto al producto. Por su parte, Horngren, Sundem y Stratton (2006) expone que se refiere a los costos que no pueden identificarse ni específica ni exclusivamente con un target costing dado de manera económicamente factible.

Tabla 6. Fijo

ÍTEMS	Alternativas de Respuesta								Total	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
16.- Los costos fijos en la empresa se mantienen constante a lo largo de la producción.	0	0,00	0	0,00	2	40,00	3	60,00	5	100
17.- Los costos fijos de producción de la empresa varían según cada periodo.	5	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	100
18.- La organización mantiene los salarios de los empleados en cada periodo.	3	60,00	1	20,00	1	20,00	0	0,00	5	100

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos, tras aplicar el instrumento, en el indicador fijo, se observa en la tabla 6, que existe una tendencia positiva en 2 de los 3 ítems realizados. Sin embargo, en cuanto al ítem concerniente a si los costos fijos en la empresa se mantienen constante a lo largo de la producción, las respuestas se inclinan hacia nunca con un 60% y casi nunca 40%.

En este orden de ideas, Ramírez (2002), señala que los costos fijos son los que permanecen constantes durante un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen, por ejemplo, los sueldos, la depreciación en línea recta, alquiler del edificio, los cuales se toman en cuenta en el análisis del costo. En este aspecto sintetizan Ávila y Lugo (2004) son aquellos que permanecen constantes, es decir, no cambian aunque varíen los volúmenes de producción.

Tabla 7. Variable

ÍTEMS	Alternativas de Respuesta								Total	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
19.- Los costos de materia prima varían constantemente en la organización.	5	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	100,00
20.- Los costos en las operaciones de la empresa varían de acuerdo al volumen de producción.	5	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	100,00
21.- El gasto de las comisiones de venta en la empresa varía durante el proceso de venta.	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100,00

Fuente: Colina y Lo Jacono (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos, tras aplicar el instrumento, en el indicador variable, se observa en la tabla 7, se evidencia una tendencia positiva en las alternativas de respuesta, dado por la inclinación hacia las respuestas siempre y casi siempre, por parte de las unidades informantes.

En este contexto, Ramírez (2002) señala que la variable, son los que cambian o fluctúan en relación directa con una actividad o volumen dado. Dicha actividad puede ser referida a producción o ventas: la materia prima cambia de acuerdo con la función de producción, y las comisiones de acuerdo con las ventas.

En cuanto al objetivo determinar los costos de producción en empresas productoras de café, se obtuvo que en dichas empresas se consideran los elementos del costo, a saber: material directo, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación; aunado a ello, se especifican y toman en cuenta los diferentes tipos de costo: directo, indirecto, fijo y

variable, lo cual permite inferir que se determinan los costos de producción englobando todos los aspectos vinculantes a ello.

Por otra parte, en cuanto al objetivo orientado a caracterizar los aspectos legales que inciden en el establecimiento de precios en empresas productoras de café en el municipio Maracaibo, de seguidas se presenta el comportamiento de los indicadores: margen de utilidad y costos permitidos.

Tabla 8. Margen de Utilidad

ÍTEMS	Alternativas de Respuesta								Total	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
22.- La empresa fija un margen de utilidad antes de ISLR de acuerdo a lo tipificado por la SUNDDE.	5	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	100
23.- El margen de ganancia en la empresa no supera el 30% antes de ISLR.	5	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	100
24.- La empresa se ve afectada por el margen máximo de utilidad establecido por la SUNDDE para la fijación de sus ganancias.	5	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	100

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos, tras aplicar el instrumento, en el indicador margen de utilidad, se observa en la tabla 8, que los encuestados expresaron en un 100% que se cumple con el Margen de utilidad establecido por el SUNDDE y la normativa legal vigente.

En este orden de ideas, es importante señalar que el SUNDDE, contempla en su artículo 32, el margen máximo de ganancia, y señala textualmente

Será establecido anualmente, atendiendo criterios científico, por la SUNDDE, tomando en consideración las recomendaciones emanadas de los Ministerios del Poder Popular con competencia en las materias de Comercio, Industrias y Finanzas. En ningún caso, el margen de ganancia de cada actor de la cadena de comercialización excederá de treinta (30) puntos porcentuales de la estructura de costos del bien o servicio.

La SUNDDE podrá determinar márgenes máximos de ganancia por sector, rubro, espacio geográfico, canal de comercialización, actividad económica o cualquier otro concepto que considere, sin que estos superen los máximos establecidos en el presente artículo.

A fin de favorecer las industrias nacientes o fortalecer alguna industria existente, el Presidente o Presidenta de la República en Consejo de Ministros, podrá revisar y modificar el margen máximo de ganancia regulado en esta Ley, considerando las recomendaciones de la Vicepresidencia Económica de Gobierno o de la SUNDDE.

La falta de fijación expresa del margen máximo de ganancia dictado por la SUNDDE, no implicará el incumplimiento, omisión o flexibilización de los precios previamente establecidos por el Ejecutivo Nacional, a los productos fabricados, obtenidos o comercializados por los sujetos de aplicación de la presente Ley.

Tabla 9. Costos Permitidos

ÍTEMS	Alternativas de Respuesta								Total	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
25.- La empresa fija el precio de venta del café lavado superior de acuerdo a lo señalado en la providencia 079-2014 de la Ley Orgánica de Precios Justos.	5	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	100
26.- La organización vende el café lavado superior en 5.040,00 bs el quintal.	5	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	100
27.- La empresa se ve afectada por los costos permitidos establecidos en la providencia 079-2014 de la ley orgánica de precios justos, con respecto al precio máximo de venta del quintal de café.	5	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	100

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos, tras aplicar el instrumento, en el indicador costos permitidos, se observa en la tabla 9, que el 100% de los sujetos encuestados contesto siempre, lo cual revela que las empresas productoras de café cumplen con lo tipificado por la Ley Orgánica de precios Justos (2014) y la providencia administrativa 079-2014.

De acuerdo a lo contemplado en el artículo 3, de la Providencia N° 079-2014, “se fijan los Precios de Venta Justo a nivel del Productor y/o del importador (PMVPI), de los alimentos que se señalan a continuación”:

N° RUBRO CANTIDAD MEDIDA PMVPI (Bs.)

1 Café Verde al Productor (Lavado superior) 1 Quintal 5.040,00

2 Café Verde al Productor (Lavado) 1 Quintal 4.223,95

3 Café Verde al Productor (Natural) 1 Quintal 3.454,67

En síntesis, en cuanto al objetivo orientado a caracterizar los aspectos legales que inciden en el establecimiento de precios en empresas productoras de café en el municipio Maracaibo, se evidencia que en las empresas productoras se cumple en un 100% con lo tipificado en la Ley de Precios Justos (2014) y en la providencia administrativa 079-2014, lo cual revela que éstas se encuentran enmarcadas dentro de la Ley, y su cumplimiento en cuanto a la fijación de precios y al margen de ganancia.

Por otra parte, en cuanto al objetivo orientado a Identificar los criterios del análisis de costo-volumen-utilidad en empresas productoras de café, se muestra de seguidas el

comportamiento de los indicadores: punto de equilibrio, punto de equilibrio financiero, planeación de utilidades, rentabilidad, margen de contribución y margen de seguridad.

Tabla 10. Punto de equilibrio

ÍTEMS	Alternativas de Respuesta								Total	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
28.- Los costos de la empresa solo alcanzan para cubrir los gastos.	4	80,00	0	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100
29.- Los ingresos de la empresa son iguales a los costos.	5	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	100
30.- La empresa no presenta utilidad operativa.	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos, tras aplicar el instrumento, en el indicador punto de equilibrio, se observa en la tabla 10 una tendencia positiva del 100% entre las alternativas de respuesta siempre y casi siempre, lo cual revela la presencia de dicho indicador.

El punto de equilibrio es el punto de partida en la planeación de utilidades. Para Sinisterra y Polanco (2007) se define como aquel volumen de actividad donde la empresa solo alcanza cubrir sus costos y gastos, es decir, aquel nivel de ventas donde los ingresos son iguales a los costos y gastos. Es importante mencionar que para este volumen de actividad no se presenta utilidad operativa alguna.

Para poder planear las utilidades en una empresa es un excelente punto de partida el análisis de punto de equilibrio, el cual se puede describir a juicio de Polimeni, Fabozzi, y Kole (2003) como: “el nivel de ventas, ya sea en unidades o en pesos, que genera una

contribución marginal que iguala a los costos fijos, de tal forma que la empresa no gana, pero tampoco pierde”.

Tabla 11. Punto de equilibrio financiero

ÍTEMS	Alternativas de Respuesta								Total	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
31.- La empresa tiene un rango esperado de utilidades antes de intereses e impuestos para cubrir los costos.	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100
32.- La empresa tiene una estructura de capital que maximice las utilidades por acciones.	3	60,00	2	40,00	0	0,00	0	0,00	5	100
33.- Las utilidades de la empresa no solo cubren los costos, también maximizan sus acciones.	1	20,00	1	20,00	3	60,00	0	0,00	5	100

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos, tras aplicar el instrumento, en el indicador punto de equilibrio financiero, se observa en la tabla 11, una tendencia positiva hacia que supera el 40% en las alternativas de respuesta, sin embargo, en cuanto al ítem “Las utilidades de la empresa no solo cubren los costos, también maximizan sus acciones”, el 60% contestó casi nunca.

Bajo estos resultados, se hace necesario estudiar las ideas expuestas por Besley y Brigham (2008) determinan la utilidad antes impuesto e intereses (UAI) que las empresas necesitan para pagar apenas todos sus costos financieros y producir utilidades por acción iguales a cero. Por lo general, los costos financieros implicados en el análisis del punto de

equilibrio financiero consisten en los pagos por interés a los tenedores de bonos y los pagos por dividendos a los accionistas preferentes.

El análisis del punto de equilibrio financiero se ocupa de la sección inferior del estado de resultado: la porción de la utilidad operativa UAII hasta las utilidades que tienen a sus disposiciones los accionistas comunes. En este sentido, el punto de equilibrio financiero se ocupa de la parte inferior del estado de resultado implicado en los pagos por interés a los tenedores (dueños) de bonos y los pagos por dividendos a los accionistas preferentes.

Tabla 12. Planeación de utilidades

ÍTEMS	Alternativas de Respuesta								Total	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
34.- La empresa aprovecha la máxima utilización de la capacidad instalada	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100
35.- La empresa planea sus utilidades	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100
36.- El proceso productivo de la empresa de café esta al máximo de su capacidad	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos, tras aplicar el instrumento, en el indicador planeación de utilidades, se observa en la tabla 12 una tendencia positiva marcada por las alternativas de respuesta siempre con un 80% y casi siempre con el 20% restante, lo cual denota el cumplimiento de dicho indicador.

A juicio de Polimeni, Fabozzi, y Kole (2003) la planeación de utilidades se refiere a ello, es decir, aprovechar la máxima utilización de la capacidad instalada de la empresa y el punto a partir del cual la organización obtiene ganancias. Esos dos grandes flujos son sus ingresos, los cuales están representados por sus ventas, y los egresos, que están representados por sus costos y gastos de operación

Tabla 13. Rentabilidad

ÍTEM	Alternativas de Respuesta								Total	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
37.- La empresa productora de café es rentable	1	20,00	4	80,00	0	0,00	0	0,00	5	100
38.- La empresa genera un margen de ganancias.	1	20,00	4	80,00	0	0,00	0	0,00	5	100
39.- La empresa obtiene ingresos que superan sus costos	1	20,00	4	80,00	0	0,00	0	0,00	5	100

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos, tras aplicar el instrumento, en el indicador rentabilidad, se observa en la tabla 13 una tendencia positiva marcada por las alternativas de respuesta casi siempre con un 80% y siempre con el 20% restante, lo cual denota el cumplimiento de dicho indicador.

Sánchez (2006) expresa que la rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener ciertos resultados. En síntesis, la rentabilidad está referida a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

Tabla 14. Margen de contribución

ÍTEMS	Alternativas de Respuesta								Total	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
40. Los ingresos de la empresa por ventas son iguales a sus costos	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100
41. El margen de contribución de la empresa es mínimo	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100
42. La empresa con los ingresos, solo alcanza cubrir sus costos de producción	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos, tras aplicar el instrumento, en el indicador margen de contribución, se observa en la tabla 14 una tendencia positiva marcada por las alternativas de respuesta siempre con un 80% y casi siempre con el 20% restante, lo cual denota el cumplimiento de dicho indicador.

En este aspecto, es importante considerar el modelo o relación costo-volumen-utilidad y la planeación de utilidades confiables, explica Polimeni, Fabozzi, y Kole (2003) requieren del estado de resultados con base en el comportamiento de los costos en relación con la actividad de ventas. El margen de contribución es lo mismo que la contribución marginal.

El margen de contribución o contribución marginal también se puede expresar a juicio de los autores antes mencionados, en términos porcentuales dividiendo el margen de contribución total entre las ventas. O también se puede calcular dividiendo el margen de contribución unitario entre el precio de venta.

Tabla 15. Margen de seguridad

ÍTEMS	Alternativas de Respuesta								Total	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
43.- El volumen de ventas de la empresa está por encima del punto de equilibrio.	1	20,00	4	80,00	0	0,00	0	0,00	5	100
44.- La empresa puede dejar de vender un número de unidades sin que incurra en pérdidas	1	20,00	1	20,00	3	60,00	0	0,00	5	100
45.- La empresa tiene un alto porcentaje de ventas	5	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	100

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos, tras aplicar el instrumento, en el indicador margen de seguridad, se observa en la tabla 15, que existe una tendencia positiva en las respuestas reflejadas por los sujetos bajo estudio, sin embargo, en cuanto a si la empresa puede dejar de vender un número de unidades sin que incurra en pérdidas el 60% considera que no.

Estos resultados, llevan a reflexionar con respecto a que, a partir de un volumen de ventas por encima del punto de equilibrio, se puede presentar el concepto de margen de seguridad. En este contexto, afirman Sinisterra y Polanco (2007) se entiende como aquel número de unidades que la empresa puede dejar de vender sin que incurra en pérdidas.

Se entiende, según refieren Polimeni, Fabozzi, y Kole (2003) como el nivel de ventas en unidades, en pesos o porcentual, que pueden las ventas esperadas disminuir sin caer en la zona de riesgo, es decir, es la cantidad de ventas presupuestadas, por encima del punto de equilibrio.

En síntesis, en cuanto a lo referente al objetivo destinado a Identificar los criterios del análisis de costo-volumen-utilidad en empresas productoras de café, se evidencia de acuerdo a los resultados obtenidos que dentro de los criterios de análisis de Costo-Volumen-Utilidad utilizados por las empresas, destaca: el punto de equilibrio, punto de equilibrio financiero, la planeación de utilidades y el margen de utilidad; y en menor medida los criterios de rentabilidad y margen de seguridad.

Por otra parte, en cuanto al objetivo Describir el proceso de toma de decisiones en empresas productoras de café en el municipio Maracaibo, se muestra el comportamiento de los indicadores: establecimiento de metas, identificación del problema, establecimiento de prioridades, consideración de causas, desarrollo de soluciones alternas, evaluación de soluciones alternas, selección de solución, instrumentación y seguimiento.

Tabla 16. Establecimiento de Metas

ÍTEMS	Alternativas de Respuesta								Total	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
46.- La empresa tiene metas claras al momento de tomar una decisión.	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100
47.- La organización considera los objetivos a alcanzar al momento de tomar una decisión	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100
48.- Los objetivos organizacionales de la empresa son medidos a través de indicadores para garantizar su control	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos, tras aplicar el instrumento, en el indicador establecimiento de metas, se observa en la tabla 16 una tendencia positiva marcada por las alternativas de respuesta siempre con un 80% y casi siempre con el 20% restante, lo cual denota el cumplimiento de dicho indicador.

En cuanto al establecimiento de metas, explican Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012), en toda área en la que el desempeño influya en la efectividad de la organización se necesitan metas y objetivos. Si las metas y objetivos se establecen de manera adecuada, dictarán los resultados que deben alcanzarse, así como las medidas que indiquen si se alcanzaron o no.

Tabla 17. Identificación del problema

ÍTEMS	Alternativas de Respuesta								Total	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
49.- La organización revisa el problema detalladamente antes de tomar una decisión	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100
50.- La organización mide la brecha entre los niveles de desempeño con los objetivos.	2	40,00	2	40,00	1	20,00	0	0,00	5	100
51.- La organización se percata de cada problema que se presenta en la misma.	2	40,00	2	40,00	1	20,00	0	0,00	5	100

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos, tras aplicar el instrumento, en el indicador identificación del problema, se observa en la tabla 17 una tendencia positiva con 80% entre las alternativas de respuesta siempre y casi siempre, lo cual se traduce en una presencia del indicador, es decir, se cumple.

En este aspecto, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012), exponen la identificación y definición del problema, al respecto, una condición necesaria de una decisión es que haya un problema; si éste no existiera, no habría necesidad de decisiones. Los problemas resultan característicamente de la determinación de que existe una discrepancia entre un estado deseado y la realidad actual. Esto acentúa la importancia de establecer las metas y objetivos.

Asimismo, la importancia del problema para la organización se mide por la brecha entre los niveles de desempeño especificados en las metas y objetivos de la organización y los niveles de desempeño alcanzados. Así, una brecha de 20 por ciento entre un objetivo de volumen de ventas y el volumen de ventas logrado en realidad significa que hay un problema.

Tabla 18. Establecimiento de prioridades

ÍTEMS	Alternativas de Respuesta								Total	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
52.- La empresa determina la urgencia de un problema antes de tomar una decisión	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100
53.- La empresa estudia el impacto de los efectos del problema	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100
54.- La empresa mide la tendencia al crecimiento del problema previo a tomar una decisión	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos, tras aplicar el instrumento, en el indicador establecimiento de prioridades, se observa en la tabla 18 una tendencia positiva marcada por las alternativas de respuesta siempre con un 80% y casi siempre con el 20% restante, lo cual denota el cumplimiento de dicho indicador.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012), No todos los problemas son iguales. Lanzar un nuevo producto en respuesta a la maniobra de un competidor es tal vez una decisión más significativa que pintar de nuevo la sala de descanso de los empleados. El proceso de toma de decisiones y la instrumentación de la solución requieren recursos. A menos que los recursos de los que dispone la organización sean ilimitados, es necesario establecer prioridades para tratar los problemas. A su vez, esto significa tener la capacidad de tomar una determinación sobre el grado de importancia del problema. Para determinar la significación del problema hay que considerar tres aspectos: urgencia, impacto y tendencia de crecimiento.

Tabla 19. Consideración de causas

ÍTEMS	Alternativas de Respuesta								Total	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
55.- La empresa evalúa las causas de origen del problema antes de tomar una decisión	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100
56.- La empresa mide el origen del problema para obtener mayor información sobre sus consecuencias.	4	100,00	1	0,00	0	0,00	0	0,00	5	100
57.- La organización determina los factores que inciden en la problemática, antes de tomar una decisión.	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos, tras aplicar el instrumento, en el indicador consideración de causas, se observa en la tabla 19 una tendencia positiva marcada por las alternativas de respuesta siempre con un 80% y casi siempre con el 20% restante, lo cual denota el cumplimiento de dicho indicador.

En este aspecto, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012), explican que si no imposible, es por lo común difícil y desaconsejable una solución a un problema cuando se desconoce su causa. Con frecuencia, la búsqueda de las causas del problema permite una mejor definición del problema real. Las causas se convierten en nuevos, y mejores, planteamientos del problema.

Tabla 20. Desarrollo de soluciones alternas

ÍTEMS	Alternativas de Respuesta								Total	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
58.- La empresa antes de tomar una decisión desarrolla opciones factibles	1	20,00	4	80,00	0	0,00	0	0,00	5	100
59.- La organización considera las consecuencias de las posibles soluciones antes de tomar una decisión	1	20,00	4	80,00	0	0,00	0	0,00	5	100
60.- La organización investiga los ambientes pertinentes internos para tomar una decisión	1	20,00	4	80,00	0	0,00	0	0,00	5	100

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos, tras aplicar el instrumento, en el indicador desarrollo de soluciones alternas, se observa en la tabla 20 una tendencia positiva marcada

por las alternativas de respuesta casi siempre con un 80% y siempre con el 20% restante, lo cual denota el cumplimiento de dicho indicador.

Al respecto, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012), antes de tomar una decisión se deben desarrollar opciones factibles (en realidad, soluciones potenciales al problema) y considerar las consecuencias potenciales de cada una. Éste es en realidad un proceso de búsqueda en el que se investigan los ambientes pertinentes internos y externos de la organización para proveer información que se pueda desarrollar en opciones posible. Desde luego, esta búsqueda se lleva a cabo con ciertos límites de tiempo y costo, pues sólo así se puede aplicar gran esfuerzo al desarrollo de opciones.

Tabla 21. Evaluación de soluciones alternas

ÍTEMS	Alternativas de Respuesta								Total	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
61.- La organización tiene completo conocimiento de la posibilidad del resultado de cada opción de decisión	1	20,00	4	80,00	0	0,00	0	0,00	5	100
62.- La organización tiene conocimiento de la posibilidad del resultado de cada opción de decisión	1	20,00	4	80,00	0	0,00	0	0,00	5	100
63.- La organización tiene algún cálculo probable de los resultados de cada opción de decisión	1	20,00	4	80,00	0	0,00	0	0,00	5	100

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos, tras aplicar el instrumento, en el indicador evaluación de soluciones alternas, se observa en la tabla 21 una tendencia positiva marcada

por las alternativas de respuesta casi siempre con un 80% y siempre con el 20% restante, lo cual denota el cumplimiento de dicho indicador.

En este contexto, señalan Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012), que la evaluación de las soluciones alternas consiste en compararlas. En toda decisiva, el objetivo es elegir la opción que habrá de producir los resultados más favorables y los menos desfavorables. Esto de nuevo señala la necesidad de objetivos y metas, pues, al seleccionar entre las opciones, quien tome las decisiones debe guiarse por las metas y objetivos ya establecidos.

Tabla 22. Selección de solución

ÍTEMS	Alternativas de Respuesta								Total	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
64.- La empresa selecciona la opción que da solución al problema	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100
65.- Las decisiones tomadas en la organización no marcan el fin del problema	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	100	5	100
66.- En la empresa las decisiones de solución de un problema repercuten sobre otro.	0	0,00	0	0,00	4	80,00	1	20,00	5	100

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos, tras aplicar el instrumento, en el indicador selección de solución, se observa en la tabla 22, que existe una tendencia negativa, dado por la frecuencia en las opciones nunca y casi nunca. Sin embargo, existe una tendencia positiva en relación a que la empresa selecciona la opción que da solución al problema.

Al respecto, se hace necesario profundizar sobre lo expuesto por Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012), el propósito de elegir una solución particular es resolver un problema para alcanzar un objetivo predeterminado. Este concepto es en extremo importante. Significa que una decisión no es un fin en sí misma, sino sólo un medio para llegar a un fin. La selección de una opción no debe verse como un acto aislado. De hacerlo, es probable que queden excluidos los factores que conducen a la decisión y que parten de ella. De manera específica, los pasos que siguen a la decisión deben abarcar la instrumentación y el seguimiento. El punto básico es que la toma de decisiones es más que un acto de elegir, es un proceso dinámico.

Tabla 23. Instrumentación

ÍTEMS	Alternativas de Respuesta								Total	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
67.- La empresa es eficiente en la ejecución de una decisión en pro de los objetivos que persigue	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100
68.- La ejecución de las funciones en la empresa se limita a los parámetros que le dan	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100
69.- La organización perjudica la decisión tomada en su ejecución cuando se siente intranquila con la misma.	0	0,00	0	0,00	3	60,00	2	40,00	5	100

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos, tras aplicar el instrumento, en el indicador instrumentación, se observa en la tabla 23 se observa una tendencia positiva en cuanto a los ítems “La empresa es eficiente en la ejecución de una decisión en pro de los objetivos que

persigue” y “La ejecución de las funciones en la empresa se limita a los parámetros que le dan”; sin embargo, se muestran negativos en cuanto a “La organización perjudica la decisión tomada en su ejecución cuando se siente intranquila con la misma”.

En este indicador, se hace necesario considerar lo expuesto por Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012), al explicar que debido a que cualquier decisión es poco más que una abstracción si no se instrumenta, y esta ejecución o instrumentación debe ser eficaz para lograr el objetivo deseado. Es por completo posible que una mala aplicación perjudique a una “buena” decisión. En este sentido, la instrumentación es quizá más importante que la elección real de la opción.

Tabla 24. Seguimiento

ÍTEMS	Alternativas de Respuesta								Total	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
70.- La empresa evalúa periódicamente el resultado de las decisiones tomadas	0	0,00	1	20,00	4	80,00	0	0,00	5	100
71.- La organización compara los resultados obtenidos con los objetivos planteados al momento de decidir	0	0,00	1	20,00	4	80,00	0	0,00	5	100
72.- La organización suele revisar constantemente el resultado de una decisión, cuando distintas personas lo perciben de manera diferente.	0	0,00	1	20,00	4	80,00	0	0,00	5	100

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos, tras aplicar el instrumento, en el indicador seguimiento, se observa en la tabla 24 la existencia de una tendencia negativa por parte de

los encuestados, ello evidenciado con el 80% en la alternativa de respuesta casi nunca, lo cual permite interpretar que dentro de las empresas productoras de café no se realiza seguimiento a las decisiones tomadas.

En este aspecto, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012), explica que la dirección efectiva comprende la medición periódica de los resultados. Los resultados reales se comparan con los planeados (el objetivo), y si hay desviaciones se requieren cambios. Aquí se observa de nuevo la importancia de los objetivos mensurables. Si no existen esos objetivos, no hay modo de juzgar el desempeño. Si los resultados reales no igualan a los planeados, hay que hacer cambios en la solución escogida, en su instrumentación o en el objetivo original, si se le considera inasequible. Si se debe revisar el objetivo original, se reactivara el proceso entero de la toma de decisiones.

En síntesis, de acuerdo a los resultados obtenidos, se infiere que en cuanto a describir el proceso de toma de decisiones en empresas productoras de café en el municipio Maracaibo, se cumplen solo algunos de los aspectos de éste, es decir, el establecimiento de metas, la identificación del problema, el establecimiento de prioridades, la consideración de causas, el desarrollo de soluciones alternas, la evaluación de soluciones alternas y la instrumentación se cumple; sin embargo los pasos de selección de solución y seguimiento, no se realizan como es debido.

Por su parte, en cuanto al objetivo Identificar el estilo de toma de decisiones en empresas productoras de café, se muestra el comportamiento de la dimensión estilo de toma

de decisiones, a través de los indicadores: estilo directivo, estilo analítico, estilo conceptual y estilo conductual, tal como se muestra a continuación.

Tabla 25. Estilo directivo

ÍTEMS	Alternativas de Respuesta								Total	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
73.- La organización suele tolerar poco la ambigüedad.	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100
74.- La organización piensa de manera racional, por lo cual suele ser eficiente.	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100
75.- La empresa toma decisiones rápidas, centradas en el corto plazo.	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos, tras aplicar el instrumento, en el indicador estilo directivo, se observa en la tabla 25 una tendencia positiva en las alternativas de respuesta, sustentado en el 80% que expresó siempre en los ítems correspondientes a dicho indicador.

A juicio de Robbins (2006) quienes toman decisiones con un estilo directivo toleran poco la ambigüedad y su forma de pensar es racional, por lo cual suelen ser eficientes y lógicos. Asimismo, las personas que asumen el estilo directivo toman decisiones rápidas y se centran en el corto plazo, su eficiencia y prontitud al tomar decisiones hacen que cumplan esta función con mínima información y que evalúen pocas alternativas.

Tabla 26. Estilo analítico

ÍTEMS	Alternativas de Respuesta								Total	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
76.- Requiere suficiente información antes de tomar una decisión	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100
77.- La organización requiere suficiente información antes de tomar una decisión.	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100
78.- La empresa se caracteriza por su capacidad para adaptarse además de enfrentarse a situaciones únicas.	4	80,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	5	100

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos, tras aplicar el instrumento, en el indicador estilo analítico, se observa en la tabla 26 una tendencia positiva en las alternativas de respuesta, sustentado en el 80% que expresó siempre en los ítems correspondientes a dicho indicador.

En este orden de ideas, refiere Robbins (2006) quienes toman decisiones con un estilo analítico toleran la ambigüedad mucho más que los tipos directivos. Quieren más información antes de tomar una decisión y consideran más alternativas que en el estilo directivo. Los de estilo analítico se caracterizan por su capacidad para adaptarse o enfrentarse a situaciones únicas.

Tabla 27. Estilo conceptual

ÍTEMS	Alternativas de Respuesta								Total	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
79.- La organización tiene una visión amplia para la búsqueda de alternativas de solución.	0	0,00	1	20,00	4	80,00	0	0,00	5	100
80.- La empresa enfoca las decisiones en un largo plazo.	0	0,00	1	20,00	4	80,00	0	0,00	5	100
81.- La empresa encuentra soluciones creativas a los problemas.	0	0,00	1	20,00	4	80,00	0	0,00	5	100

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos, tras aplicar el instrumento, en el indicador estilo conceptual, se observa en la tabla 27, una tendencia negativa marcada por el 80% en la alternativa de respuesta casi nunca, lo cual denota que dicho estilo no es considerado en las empresas productoras de café. Al respecto infiere Robbins (2006) los individuos con un estilo conceptual tienen miras muy amplias y buscan muchas alternativas. Se enfocan en el largo plazo y son muy buenos para encontrar soluciones creativas a los problemas.

Tabla 28. Estilo conductual

ÍTEMS	Alternativas de Respuesta								Total	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
82.- La organización trabaja en equipo para la búsqueda de soluciones a los problemas	0	0,00	1	20,00	4	80,00	0	0,00	5	100
83.- La empresa convoca juntas para comunicar, aunque trata de evitar, los conflictos.	0	0,00	1	20,00	4	80,00	0	0,00	5	100
84.- La organización considera aceptar la opinión de los demás para tomar decisiones.	0	0,00	1	20,00	4	80,00	0	0,00	5	100

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos, tras aplicar el instrumento, en el indicador estilo conductual, se observa en la tabla 28, una tendencia negativa marcada por el 80% en la alternativa de respuesta casi nunca, lo cual denota que dicho estilo no es considerado en las empresas productoras de café.

Al respecto, Robbins (2006) revela quienes toman decisiones con un estilo conductual trabajan bien con los demás. Se interesan en los logros de los otros y aceptan sus sugerencias. Convocan a juntas para comunicarse, aunque tratan de evitar los conflictos. Aunado a ello, consideran sumamente importante la aceptación a los demás.

En síntesis, en cuanto al objetivo orientado a Identificar el estilo de toma de decisiones en empresas productoras de café, de acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que en dichas empresas predomina el estilo directivo y analítico, sobre el estilo conceptual y conductual, por lo cual las decisiones se realizan con menor información y de manera rápida, sin evaluar las múltiples alternativas.

Por su parte, en cuanto al objetivo específico orientado a Determinar la incidencia de la herramienta costo-volumen-utilidad en el proceso de toma de decisiones en empresas productoras de café en el municipio Maracaibo, se aplicó el coeficiente de correlación Rho de Spearman la cual se muestra de seguidas.

Tabla 28.

Correlación entre costo-volumen-utilidad en el proceso de toma de decisiones en empresas productoras de café en el municipio Maracaibo

Correlaciones			Costo- Volumen- Utilidad	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Costo- Volumen- Utilidad	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1 5	0,784 5
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0,784** 5	1 5

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Colina y Lo Iacono (2015)

Con el propósito de determinar el grado de correlación existente entre el costo-volumen-utilidad en el proceso de toma de decisiones en empresas productoras de café en el municipio Maracaibo, se realizó una prueba de correlación de Rho Spearman, cuyo valor destacó una correlación de 0,784, entre las variables estudiadas, la cual se observa en la tabla 28. El procedimiento utilizado para la prueba fue a través de la fórmula estadística siguiente, y corroborada por los resultados obtenidos de la aplicación del programa estadístico SPSS V.19.0

$$r = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n+1)(n-1)}$$

Aplicada la fórmula se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de 0,784, lo cual indica la existencia de una relación estadísticamente significativa entre las variables objeto de esta investigación, es decir, a medida que aumentan los valores de la variable costo-volumen-utilidad, aumentan los valores de la variable toma de decisiones en empresas productoras de café en el municipio Maracaibo, objeto de estudio, o viceversa.

La correlación entre el costo-volumen-utilidad y la toma de decisiones en empresas productoras de café en el municipio Maracaibo movimiento es lineal, directa, es decir, a medida que se fortalece dentro de las empresas el costo-volumen-utilidad, la toma de decisiones se ajusta en torno a ellos.

Por último, en cuanto al objetivo específico destinado a establecer lineamientos para el uso de la herramienta costo-volumen-utilidad en el proceso de toma de decisiones en empresas productoras de café en el municipio Maracaibo, a continuación se puntualiza cada uno de ellos, describiendo el contenido, objetivo, acciones a ejecutar, recursos económicos, materiales, humanos, responsable y beneficios esperados.

1. Poner en práctica el Costo Volumen Utilidad, enfocados en la maximización de los recursos.

Contenido: Reconocer las necesidades y expectativas que tienen las empresas productoras de café en torno a su proceso productivo y guiar los esfuerzos en función de ello, en consonancia con su planificación y ejecución de actividades, enmarcados en los planteamientos de la SUNDDE, con el propósito de fortalecer sus esfuerzos individuales hacia el logro de las metas organizacionales.

Objetivos:

- a) Obtener altos niveles de productividad enmarcados en la tipología y propósito de las empresas productoras de café

Acciones a Ejecutar:

✓ Estimular la participación del trabajador en cursos, talleres de capacitación, jornadas de adiestramiento y actualización profesional, entre otros, considerando todos los elementos necesarios para establecer el costo volumen utilidad en las empresas productoras de café.

Recursos Económicos: Inversión en adiestramiento al personal, e incentivo para el logro de los objetivos de las empresas productoras de café.

Recursos Materiales: Base de información, proporcionar todos los recursos necesarios para la aplicación en el departamento de finanzas y contabilidad

Recursos Humanos: Personal gerencial, administrativo, de finanzas y contabilidad

Responsable: Departamento de finanzas y contabilidad

Beneficios esperados: Un proceso contable de costo volumen utilidad con planificación ajustada en base a las cualidades de la empresa productora de café.

2. Promover la aplicación de los elementos para la determinación del costo volumen utilidad en empresas productoras de café, incluyendo los aspectos legales que rigen en dicha materia en Venezuela

Contenido: Establecer los elementos para la determinación del costo volumen utilidad a través de la revisión de los elementos del costo: material directo, mano de obra directa, y

costos indirectos; asimismo, la determinación del precio de ventas esperado, partiendo de los elementos para la fijación de precios, según los costos, el valor o basado en la competencia. Y por último, medir el beneficio o utilidad esperada.

Objetivo:

a) Crear una estructura de costo volumen utilidad, considerando todos los elementos para la determinación de dicho costo, en particular los aspectos legales que rigen al respecto, a saber la Ley de precios justos (2014) y providencia administrativa que rige en dicha materia N° 079-2014.

Acciones a Ejecutar:

✓ Estimular el flujo de información multidireccional, considerando todos los elementos del costo, y los precios de la competencia.

Recursos Materiales: Sala de reuniones. Estudios de mercado en cuanto a los precios y productos ofrecidos en el mercado

Recursos Humanos: Personal de finanzas y contabilidad, mercadeo.

Responsable: Departamento de finanzas y contabilidad

Beneficios Esperados: Tener una estructura de costo considerando todos los elementos necesarios para fijarla.

3. Establecer el proceso de toma de decisiones en las empresas productoras de café

Contenido: Crear el proceso de toma de decisiones basado en las posibles situaciones que se presente. Para ello se debe asumir una actitud gerencial que promueva la participación activa del personal en los procesos organizacionales para la toma de decisiones.

Finalidad:

- a) Crear un ambiente de trabajo adecuado que permita satisfacer las necesidades de sus miembros y la organización, sustentado en una toma adecuada de decisiones
- b) Promover mejores relaciones interpersonales
- c) Facilitar la delegación de autoridad.
- d) Incentivar la retroinformación objetiva y oportuna en el proceso de toma de decisión.

Acciones a ejecutar:

- ✓ Facilitar la delegación de autoridad, propiciando la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones en grupo.
- ✓ Comunicar en forma periódica las expectativas de desempeño y logros del personal.
- ✓ Reconocer las habilidades y capacidades de los subordinados, optimizando eficiente la asignación de responsabilidades.

Recursos Materiales: Creación de manual de procedimientos.

Recursos Humanos: Integración del personal en base al manual de procedimientos administrativos.

Responsable: Directivos y personal administrativo

Beneficios Esperados: Fijar un proceso de toma de decisiones en las empresas productoras de café, por parte del personal administrativo y de operaciones.

4. Fomentar la participación de los trabajadores en el modelo de toma de decisiones

Contenido: Promover la participación de los subordinados en la toma de decisiones, aprovechando sus experiencias y perspectivas lo cual contribuya al fortalecimiento del modelo de toma de decisiones adoptado por la gerencia, administración o departamentos.

Finalidad:

- a) Obtener información más completa de la problemática, a través de la experiencia y conocimientos de los subordinados.
- b) Tomar decisiones con criterios de eficiencia.

Acciones a ejecutar:

- ✓ Promover la gerencia participativa mediante una toma de decisiones que se adapte a las situaciones presentadas.
- ✓ Compartir la responsabilidad de algunas situaciones con los subordinados, para incentivar la intervención en la toma de decisiones.

Recursos Materiales: Formulario de evaluación y seguimiento de tareas

Recursos Humanos: Personal que aplica los formularios

Responsable: Directivos y Personal administrativo

5. Fomentar el costo volumen utilidad como herramienta para la toma de decisiones en las empresas productoras de café

Contenido: Ofrecer a las empresas productoras de café un eficiente control del costo volumen utilidad, y promover la delegación de responsabilidades para el proceso de toma de decisiones enfocados en el logro de los objetivos de la empresa.

Finalidad:

- a) Realizar el costo objetivo en la organización para la toma de decisiones en las empresas productoras de café.
- b) Promover y apoyar iniciativas para la toma de decisiones enfocadas en las situaciones presentadas

Acciones a ejecutar:

- ✓ Los cambios deben ser introducidos gradualmente.
- ✓ Los cambios serán diseñados por los supervisores inmediatos.
- ✓ Las ideas propuestas por el personal serán contempladas de acuerdo a los factores

que inciden en la estructura de costo volumen utilidad y la toma de decisiones

Recursos Económicos: Incentivos

Recursos Materiales: Formulario de seguimiento de tareas

Recursos Humanos: Personal que aplica los formularios

Responsable: Departamento de Recursos Humanos, Directivos

En síntesis, para el logro de los lineamientos planteados se requiere de la Implementación de estas estrategias relacionadas con soporte en los elementos de finanzas, contabilidad y de planificación de las empresas productoras de café. Asimismo, se debe incentivar al personal a que tome decisiones sustentado en los protocolos que se establezcan, a fin de aunar esfuerzos que permitan la eficiencia, eficacia y efectividad en dichas empresas.

CONCLUSIONES

Luego del ordenamiento, presentación, análisis e interpretación de los datos, producto de la aplicación de los instrumentos de recogida de datos, se presentan a continuación las conclusiones del estudio:

De acuerdo a los hallazgos encontrados en cuanto al objetivo 1, orientado a Determinar los costos de producción en empresas productoras de café, se evidencia que en cuanto a la subdimensión elementos del costo, los resultados obtenidos al aplicar el instrumento a las unidades informantes se muestra una tendencia positiva, lo cual revela que se toman en cuenta: el material directo, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. Por su parte, en cuanto a la subdimensión tipos de costos, se concluye que los mismos se usan con frecuencia, es decir, se toman en cuenta los costos directo, indirecto, fijo y variable.

En tal sentido, se concluye que en las empresas productoras de café se determinan los costos de producción considerando tanto los elementos como los tipos de costos, lo cual permite inferir que se precisa toda la información para la obtención de los costos.

Por su parte, en relación al objetivo 2 orientado a Caracterizar los aspectos legales que inciden en el establecimiento de precios en empresas productoras de café, se concluye que son considerados y puestos en práctica con las empresas productoras de café, es decir, se cumplen los aspectos legales vigentes en la normativa jurídica venezolana sobre el rubro bajo estudio (café).

Asimismo, se concluye que el 30% estipulado como margen de ganancia estipulado por la SUNDDE pudiera generar utilidad operativa pero dado al establecimiento por la providencia N°079-2014 de precio máximo de venta el cual al realizar el análisis de costos directos e indirectos es inferior a esa ganancia (30%), debido a que los costos indirectos de fabricación generan mayor valor.

Por su parte, en cuanto al objetivo 3 orientado a Identificar los criterios del análisis de costo-volumen-utilidad en empresas productoras de café, se obtuvo una tendencia positiva, lo cual revela que en las empresas bajo estudio se cumple con los criterios de análisis de costo-volumen-utilidad, a saber: punto de equilibrio, punto de equilibrio financiero, planeación de utilidades, margen de contribución, y se considera en menor proporción el criterio de rentabilidad y margen de seguridad.

Es importante destacar que dentro de las empresas productoras de café se identifican los criterios del análisis de costo-volumen-utilidad, pero los mismos deben ser revisados en función de la norma legal vigente y las condiciones del mercado.

En cuanto a los hallazgos del objetivo 4 destinado a Describir el proceso racional de toma de decisiones en empresas productoras de café, se evidencia que el proceso es llevado a cabo pero requiere de correcciones en su implementación, por cuanto suelen no tomar en cuenta a los miembros de la organización al momento de tomar decisiones, sino que lo realizan con base en una decisión gerencial.

Por su parte en relación al objetivo 5, orientado a Identificar el estilo de toma de decisiones en empresas productoras de café, se concluye que predomina el estilo directivo y

analítico sobre el conceptual y conductual, lo cual se traduce en que se toman las decisiones con la menor información y de manera más rápido, dejando de lado diversas variables que puede indicar aspectos importantes y necesarios de tomar en cuenta en la empresa.

Por último, en relación al sexto objetivo, enfocado en Establecer lineamientos para el uso de la herramienta costo-volumen-utilidad en el proceso de toma de decisiones en empresas productoras de café en el Municipio Maracaibo, los mismos fueron creados con base a los resultados obtenidos y se tipifican en el capítulo IV. Estos permiten orientar el uso del costo-volumen-utilidad en función de la eficiencia hacia la toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

Luego de las conclusiones derivadas del estudio se permite hacer o formular las siguientes recomendaciones:

De acuerdo a los hallazgos encontrados en cuanto al objetivo 1, orientado a Determinar los costos de producción en empresas productoras de café, se evidencia que en cuanto a la subdimensión elementos del costo, se recomienda hacer uso de los elementos determinantes del costo objetivo, con el propósito de considerar todos los costos que debe cubrir las empresas productoras de café, y por tanto fijar el precio de sus productos sin que estos generen pérdidas o estén desvinculados a los lineamientos legales.

Por su parte, en relación al objetivo 2 orientado a Caracterizar los aspectos legales que inciden en el establecimiento de precios en empresas productoras de café, se sugiere establecer al máximo el proceso productivo, siendo más eficiente, es decir, fomentar la producción en escala, la cual genera economía en escala, es decir, disminución de costos por unidad producida. Asimismo, se recomienda disminuir costos a fin de maximizar la utilidad operativa de las empresas.

Por su parte, en cuanto al objetivo 3 orientado a Identificar los criterios del análisis de costo-volumen-utilidad en empresas productoras de café, se recomienda considerar el criterio de rentabilidad y margen de seguridad de igual modo que el resto de los criterios de análisis, con el propósito de aumentar la rentabilidad de la empresa.

En cuanto a los hallazgos del objetivo 4 destinado a Describir el proceso racional de toma de decisiones en empresas productoras de café, se recomienda establecer parámetros para la toma de decisiones programada por parte del personal que forma parte de las empresas productoras de cafés, tanto el operativo como el administrativo. Asimismo, establecer pasos a seguir para la toma de decisiones orientada a los objetivos organizacionales, lo cual garantice el funcionamiento de las empresas productoras de café.

Por su parte en relación al objetivo 5, orientado a Identificar el estilo de toma de decisiones en empresas productoras de café, se recomienda considerar los estilos conceptual y conductual, por cuanto ellos consideran más información y la precisan para la toma de decisiones acertadas, lo cual permite mayor enfoque en éstas.

Por último, se sugiere calcular el costo objetivo en las empresas productoras de café, considerando los lineamientos legales y tipificaciones de la SUNDDE, con el propósito de establecer una estructura organizativa enmarcada dentro de lo legal y que a su vez, garantice la productividad, rentabilidad y permanencia en el mercado.

REREFENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cascarini, D. (2003). Contabilidad de Costos: Principios y Esquemas. México: Siglo XXI.
- Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos, El capital de las Organizaciones. Novena Edición. Mc Graw Hill/ Interamericana Editores, S.A. de CV
- Garrinson, R., Noreen E., y Brewer, P. (2007). Contabilidad administrativa. Décimo primera edición. Mc Graw Hill Interamericana. México. D.F.
- Gitman, I. (2003). Principios de administración financiera. Pearson educación, México.
- Horngren, C., Sundem, G. y Stratton, W. (2006) Contabilidad administrativa. Decimotercera edición Pearson educación, México.
- Horngren, Charles, Datar, Srikant, y Foster, George (2007) Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial. Decimosegunda edición. Editorial Pearson, Prentice Hall.
- Polimeni R., Fabozzi F., Adelberg A., y Kole M. (2003). Contabilidad de costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. 3° Edición. Santa fe de Bogotá. Colombia. Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- PROVIDENCIA ADMINISTRATIVA N° 048/2014. Decreto N° 1.174, publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.473 de fecha 12 de agosto de 2014.
- Sinisterra Valencia, Gonzalo y Polanco Izquierdo, Enrique (2007) Contabilidad administrativa. Segunda edición. Edoe ediciones. Bogotá.
- Stoner, James, A.; Freeman, Edward, Gilbert, Daniel (2004) Administración. Séptima edición. Prentice Hall. México.

DERECHOS RESERVADOS

ANEXOS

COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD Y TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN EMPRESAS PRODUCTORAS DE CAFÉ EN EL MUNICIPIO MARACAIBO

Cuestionario

Instrucciones: Marque con una “X” en el espacio (___), la alternativa que considere correcta para la empresa.

La empresa identifica el material directo para llevar a cabo su producción.

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Casi nunca ___ Nunca

Los costos de la empresa son relacionados con el proceso productivo de café.

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Casi nunca ___ Nunca

La organización calcula como costos indirectos la depreciación de los equipos.

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Casi nunca ___ Nunca

La empresa posee bienes preexistentes para el proceso productivo.

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Casi nunca ___ Nunca

La organización recurre al trabajo manual para llevar a cabo el proceso productivo.

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Casi nunca ___ Nunca

La empresa utiliza material susceptible de almacenamiento en las operaciones.

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Casi nunca ___ Nunca

La empresa cuenta con mano de obra calificada para el proceso productivo de café.

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

La empresa tiene que cumplir con costos que no son propios del proceso productivo.

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

La empresa incurre en costos no directos al momento de producir café.

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

La empresa obtiene ingresos que superan sus costos

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

La empresa tiene identificado cada coste según el departamento.

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

Los ingresos de la empresa por ventas son iguales a sus costos

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

La empresa utiliza máquinas para la producción del café.

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

En la organización se identifican clara mente los costos con un target costing de manera económicamente factible.

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

La organización identifica claramente los costos indirectos de fabricación para la producción de café.

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La empresa tiene una estructura de capital que maximice las utilidades por acciones.

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La empresa ajusta los sueldos de la gerencia de producción según el volumen de esta variando los costos indirectos.

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La empresa tiene costos indirectos en una actividad determinada que debe cubrir.

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

Los costos fijos de producción de la empresa varían según cada periodo.

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La organización mantiene los salarios de los empleados en cada periodo.

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

Los costos en las operaciones de la empresa varían de acuerdo al volumen de producción.

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

El gasto de las comisiones de venta en la empresa varia durante el proceso de venta.

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

El proceso productivo de la empresa de café esta al máximo de su capacidad

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

El margen de ganancia en la empresa no supera el 30% antes de ISLR.

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

La empresa fija el precio de venta del café lavado superior de acuerdo a lo señalado en la providencia 079-2014 de la Ley Orgánica de Precios Justos.

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

La organización tiene algún cálculo probable de los resultados de cada opción de decisión

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

La empresa se ve afectada por los costos permitidos establecidos en la providencia 079-2014 de la ley orgánica de precios justos, con respecto al precio máximo de venta del quintal de café.

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

Los ingresos de la empresa son iguales a los costos.

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

La empresa tiene un rango esperado de utilidades antes de intereses e impuestos para cubrir los costos.

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

Los costos fijos en la empresa se mantienen constante a lo largo de la producción.

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

Las utilidades de la empresa no solo cubren los costos, también maximizan sus acciones.

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

La empresa aprovecha la máxima utilización de la capacidad instalada

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

La empresa fija un margen de utilidad antes de ISR de acuerdo a lo tipificado por la SUNDDE.

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

La empresa productora de café es rentable

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

La organización compara los resultados obtenidos con los objetivos planteados al momento de decidir

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

La empresa genera un margen de ganancias.

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

Los costos de materia prima varían constantemente en la organización.

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

Requiere suficiente información antes de tomar una decisión

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

La empresa con los ingresos, solo alcanza cubrir sus costos de producción

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

La empresa no presenta utilidad operativa.

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

El volumen de ventas de la empresa está por encima del punto de equilibrio.

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

La organización tiene conocimiento de la posibilidad del resultado de cada opción de decisión

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

La empresa tiene metas claras al momento de tomar una decisión.

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

La organización considera los objetivos a alcanzar al momento de tomar una decisión

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

La ejecución de las funciones en la empresa se limita a los parámetros que le dan.

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

La organización revisa el problema detalladamente antes de tomar una decisión.

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

La empresa antes de tomar una decisión desarrolla opciones factibles

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

Los costos de la empresa solo alcanzan para cubrir los gastos.

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La organización mide la brecha entre los niveles de desempeño con los objetivos.

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La empresa determina la urgencia de un problema antes de tomar una decisión

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La empresa tiene un alto porcentaje de ventas

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La empresa estudia el impacto de los efectos del problema

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

En la empresa las decisiones de solución de un problema repercuten sobre otro.

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La empresa es eficiente en la ejecución de una decisión en pro de los objetivos que persigue.

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La organización perjudica la decisión tomada en su ejecución cuando se siente intranquila con la misma.

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La empresa mide el origen del problema para obtener mayor información sobre sus consecuencias.

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La organización considera las consecuencias de las posibles soluciones antes de tomar una decisión

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La organización investiga los ambientes pertinentes internos para tomar una decisión

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La organización requiere suficiente información antes de tomar una decisión.

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La organización tiene completo conocimiento de la posibilidad del resultado de cada opción de decisión

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

Los objetivos organizacionales de la empresa son medidos a través de indicadores para garantizar su control

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La empresa se ve afectada por el margen máximo de utilidad establecido por la SUNDDE para la fijación de sus ganancias.

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La empresa convoca juntas para comunicar, aunque trata de evitar, los conflictos.

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

Las decisiones tomadas en la organización no marcan el fin del problema.

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La organización determina los factores que inciden en la problemática, antes de tomar una decisión.

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La organización se percata de cada problema que se presenta en la misma.

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La empresa mide la tendencia al crecimiento del problema previo a tomar una decisión

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La organización trabaja en equipo para la búsqueda de soluciones a los problemas.

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La organización considera aceptar la opinión de los demás para tomar decisiones.

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La empresa evalúa las causas de origen del problema antes de tomar una decisión

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La empresa evalúa periódicamente el resultado de las decisiones tomadas

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La organización suele revisar constantemente el resultado de una decisión, cuando distintas personas lo perciben de manera diferente.

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

El margen de contribución de la empresa es mínimo

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La organización suele tolerar poco la ambigüedad.

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La empresa se caracteriza por su capacidad para adaptarse además de enfrentarse a situaciones únicas.

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La empresa toma decisiones rápidas, centradas en el corto plazo.

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La empresa puede dejar de vender un número de unidades sin que incurra en pérdidas

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La organización tiene una visión amplia para la búsqueda de alternativas de solución.

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La empresa planea sus utilidades

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La empresa enfoca las decisiones en un largo plazo.

____ Siempre ____ Casi siempre ____ Casi nunca ____ Nunca

La organización vende el café lavado superior en 5.040,00 bs el quintal.

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

La empresa encuentra soluciones creativas a los problemas.

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

La empresa selecciona la opción que da solución al problema

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca

La organización piensa de manera racional, por lo cual suele ser eficiente.

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca