



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE GERENCIA



Línea de Investigación: Dirección de Empresas y Políticas Públicas

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES EN EL MARCO DE LA LEY DE COSTOS Y PRECIOS JUSTOS

Elaborado Por:

Saab, Farid CI 18.468.494

Sandoval, Manuel CI 18.240.866

Tutora:

Prof. Zaida Osto

Valencia, 06 de abril de 2014

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, queremos agradecerle a Dios por habernos otorgado todas las condiciones necesarias para llegar hasta aquí y poder elaborar el presente trabajo de grado. Sin Él, nada de esto sería posible.

A nuestros padres, hermanos, demás familiares y amigos quienes nos han apoyado a lo largo de nuestra trayectoria universitaria, incluyendo este último paso con el cual obtendremos nuestros títulos como Ingenieros Industriales. Gracias a ese amor y apoyo incondicional hemos podido llegar hoy hasta aquí. Su empuje ha sido factor clave en esta gran travesía.

De una manera muy especial, a nuestra profesora y tutora Zaida Osto, quien nos permitió desarrollar este trabajo de grado bajo su asesoría como académico. Su apoyo y motivación para realizar este trabajo han sido únicos y excepcionales. De verdad estamos profundamente agradecidos con todo su apoyo.

A todos y cada uno de nuestros profesores de la escuela de Ingeniería Industrial, por todas sus enseñanzas y vivencias, y por ser parte fundamental en nuestra formación como profesionales.

Y un agradecimiento muy especial al personal administrativo de la facultad, particularmente a Adriana por su gran colaboración y disposición para ayudarnos en todo lo que necesitamos siempre. Eres una excelente persona, te agradecemos todo tu gran apoyo.

A todos ustedes, infinitas gracias.

DEDICATORIA

A Dios, por habernos dado la vida y por guiarnos en todo momento en esta gran trayectoria. Por iluminarnos en todos estos momentos tan importantes de nuestras vidas y a su vez darnos la fuerza necesaria para no rendirnos ante las adversidades. Gracias, además por poner en nuestro camino a todas aquellas personas que colaboraron con nosotros a lo largo de nuestra carrera.

A nuestras familiares, en especial a nuestros padres y hermanos, ya que su apoyo ha sido incondicional en todo este trayecto. A ellos gracias por ese gran amor que nos tienen y por el cual estamos hoy aquí.

A nuestra tutora y profesores de la escuela de Ingeniería industrial, por toda su educación, guía e instrucción a lo largo de nuestra carrera.

Y por último, a nuestro gran país, Venezuela, el cual está necesitado de grandes profesionales para que puedan desarrollarse y así poder sacar adelante a esta gran nación, que tanto lo merece.



Universidad de Carabobo
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Industrial
Trabajo de Grado



*“Desarrollo de estrategias gerenciales en el marco
de la Ley de Costos y Precios Justos”*

Resumen

Con la promulgación y entrada en vigencia de la Ley de Costos y Precios Justos (AN, 2011), las empresas venezolanas se han visto en la necesidad de desarrollar estrategias para poder adecuarse a todos los lineamientos que se encuentran en dicha Ley. El 28 de Febrero del 2012 sale en Gaceta Oficial N° 39.872 (2012) la Providencia mediante la cual se fijan los precios máximos de venta para quienes comercializan, producen, e importen productos de necesidades básicas, antes de la publicación de las bandas de precio, se pasa por un proceso primario de inscripción y registro en el Sistema Automatizado de Análisis de Precios (SISAP) para lo cual las empresas deben adecuar la información que manejan para presentarlos ante el Sistema. Partiendo de estos puntos, se ha desarrollado una investigación con el objetivo de proponer estrategias que fundamentadas en La Ley, pueda mantener la sostenibilidad económica de la empresa venezolana en el tiempo; para lograrlo, se revisó todo el marco normativo que este asociado con la regulación de costos y precios, comparando la información obtenida con las experiencias particulares de diferentes actores claves del ámbito económico, agrupando la información en categorías que al analizarse de forma cualitativa, ponen de manifiesto las estrategias esperadas. Entre las más importantes, se tiene la capacitación del personal en materia de Ley, realizar revisión mediante metodología 5S de los elementos del costo total, para obtener un costo por producción y ventas lo más exacto posible con el objetivo de tener un costo real y evitar sanciones y por último en panoramas de falta de divisas se debe de evaluar la factibilidad económica de adquirir divisas con precio extraoficial.

Palabras clave: costos, precios, Venezuela, políticas, públicas, empresas, estrategias, estructura, ganancia, Ley, rentabilidad, justo.

Índice General

AGRADECIMIENTOS	2
DEDICATORIA	3
Resumen	4
Índice General	5
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I	10
EL PROBLEMA	10
1.1 Planteamiento del problema.....	10
1.2 Objetivos de la investigación	15
1.2.1 Objetivo General.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Justificación de la Investigación	15
1.4 Alcance.....	16
1.5 Limitaciones.....	16
CAPÍTULO II	18
MARCO DE REFERENCIA	18
2.1 Antecedentes de la investigación	18
2.2 Marco Teórico	20
2.2.1 Políticas públicas.....	21
2.2.2 Políticas Públicas en Venezuela.....	21
2.2.3 Políticas Públicas en materia económica en Venezuela	22
2.2.4 Aspectos Económicos	25
2.2.5 Sobre la Ley de Costos y Precios Justo	27
2.2.6 Sistema de Costos.....	30

2.2.7 Costos y la LCPJ.....	31
2.2.8 Herramientas para desarrollo de estrategias.....	34
2.2.9 Estrategia Gerencial	36
CAPÍTULO III	39
MARCO METODOLÓGICO	39
3.1 Tipo de investigación	39
3.2 Diseño de la investigación	39
3.3 Unidad de análisis	40
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	40
3.6 Técnicas de análisis de resultados.....	41
CAPÍTULO IV.....	42
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	42
4.1 Informantes.....	43
4.2 Categorías de Información.....	43
4.2.1 Conocimiento de la Ley.....	43
4.2.2 Implicaciones para su organización.	45
4.2.3 Experiencias en la implementación.....	47
4.2.4 Experiencias con el sistema de información.....	49
4.2.5 Expectativas futuras con respecto a la Ley.	51
CAPÍTULO V.....	53
Estrategias gerenciales propuestas ante políticas públicas que dirigen los sistemas de costos y ganancias de la industria venezolana.	53
5.1 Análisis FODA.....	53
5.2 Plan de Acción	56
CONCLUSIONES	60

RECOMENDACIONES	63
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	65

INTRODUCCIÓN

Es ampliamente reconocido que la aprobación de nuevas Leyes y regulaciones en materia económica, y la forma en que éstas son implementadas, puede significar un cambio en el plan estratégico de las empresas, así como el manejo de su estructura de costos. Por otro lado, el nacimiento de la Ley de Costos y Precio Justo (AN, 2011) busca mediante el control de las ganancias, detener el crecimiento desmesurado de la inflación, partiendo de la premura que las prácticas especulativas de los precios por parte de los empresarios es la causa principal de la misma.

En Venezuela, la transformación del sistema económico planteado por el gobierno nacional ha traído como consecuencia una mayor incidencia en la aprobación de nuevas Leyes y modificación de las ya existentes; la LCPJ (AN, 2011) fue creada con el propósito de dar solución a problemas como la especulación, el acaparamiento, y la inflación en general, mediante unas medidas que resultan en la práctica ser muy limitantes para el sistema económico y limitadas a su vez en torno a su eficiente aplicación.

Bajo este escenario, las empresas se ven obligadas a adecuarse y adaptarse a los lineamientos que dicha Ley contiene para poder seguir compitiendo en un mercado tan regulado como el venezolano.

Con el fin de dar a conocer la LCPJ (AN, 2011) en toda su expresión y a su vez generar estrategias que puedan ser de vital ayuda para que el empresariado mantenga su operatividad y sus utilidades, se ha desarrollado una investigación de tipo exploratoria y descriptiva para poder satisfacer dichos objetivos.

En el capítulo I, se puede encontrar el planteamiento del problema, donde se describe la situación actual y a su vez los objetivos que se desean desarrollar a lo largo de la investigación.

En el capítulo II, se exponen el marco teórico, así como los antecedentes legales donde se encuentra apoyada la investigación. A pesar de tratarse de una Ley que es relativamente nueva, aun cuando su marco no lo es, se encontraron diversos trabajos e investigaciones realizadas que sirvieron como antecedentes.

En el capítulo III, se presenta el marco metodológico de la investigación, el cual corresponde a un estudio de tipo exploratorio y descriptivo ya que se basa en una problemática de tipo económico, y a su vez el objeto de estudio es la población, que en este caso se ve representada en las empresas.

En el capítulo IV, se presentan los resultados obtenidos mediante el instrumento de recolección de datos (entrevista), aplicados a 4 importantes informantes que expresaron sus experiencias en torno a La Ley. La información recogida se agrupa en tablas y en categorías de información.

En el capítulo V, se presentan los resultados obtenidos de la categorización de la información que se adquiere en el capítulo anterior, representados como un plan de acción, que ejecutado de forma correcta, garantizaría la puesta en marcha a nivel operativo de las estrategias propuestas.

En última instancia, se presentan las conclusiones y recomendaciones producto del trabajo de investigación desarrollado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

El ambiente que rodea a las empresas Venezolanas en materia económica y productiva en la actualidad está marcada por altos índices de incertidumbre; el costo de la materia prima varía en función del tiempo de una forma irracional, generando nerviosismo en la gerencia, surgiendo interrogantes tales como ¿se puede volver a comprar nuevo material al nuevo precio con lo que se obtuvo por la venta? Además si se ajusta un precio tomando en cuenta este valor de reposición ¿habría una sanción por parte de los entes regulatorios? Toda esta incertidumbre podría ser origen de una problemática que cada vez es más imprevisible entre lo que puede ser especulación o la realidad inflacionaria.

Principalmente hay que destacar lo conveniente que es para las empresas tener información lo más exhaustiva posible en cuanto a la estructura de sus costos; sin embargo en un entorno donde la variabilidad es tan pronunciada y donde los pronósticos realizados no son de gran utilidad, se dificulta la aplicación de modelos estandarizados para calcular los costos y/o gastos de producción.

En vista de la realidad de las fallas económicas del mercado nacional se gestionó una política pública que principalmente surgió de manera formal en la Ley de Costos y Precios Justos que fue sancionada el 14 de julio de 2011 por la Asamblea Nacional en la Gaceta Oficial N° 39.715 de la República Bolivariana de Venezuela. El objeto principal de la Ley, de acuerdo al Artículo

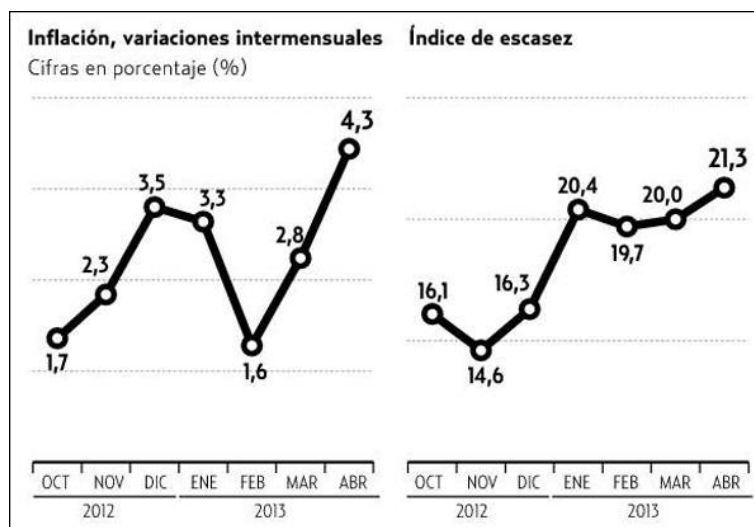
1 es: “Establecer las regulaciones, así como los mecanismos de administración y control necesarios para mantener la estabilidad de precios y propiciar el acceso a bienes y servicios a toda la población en igualdad de condiciones, en el marco de un modelo económico y social que privilegie los intereses de la población y no del capital”. En otras palabras el fin de la Ley es controlar la inflación, ya que desde el gobierno existe la tesis de que está motivada por costos y especulación. Ante esto Vélez et al. (2012) comentan lo siguiente: “Como consecuencia la industria Venezolana tendrá que reevaluar sus costos y en consecuencia adecuar sus precios” (p.5)

Esta Ley está regulada y supervisada por un ente gubernamental conocido como Superintendencia Nacional de Costos y Precios (SUNDECOP), el cual será encargado, entre otras cosas, de fijar los precios máximos de venta al mercado o estimar un rango de precio para el mismo. La LCPJ (AN, 2011) en su artículo 23 expone que “El Sistema Nacional Integrado De Costos y Precios, la Superintendencia Nacional de Costos y Precios, en calidad de órgano rector, así como los Ministerios del Poder Popular y los entes descentralizados funcionalmente con competencia en las materias afines a la determinación de precios y costos de bienes y servicios en todo el territorio Nacional”.

La forma de aplicación de dicha Ley se centra en ciertos mecanismos de control a las empresas sobre sus ganancias y precios de venta, en una relación proporcional a sus estructuras de costos del bien o servicio que se produce y comercializa. Los resultados que se esperan obtener a corto plazo como consecuencia de la aplicación de dicha Ley, presentan factores de riesgo tales como: mayor control del gobierno sobre la economía del país, posible efecto contraproducente de mayor inflación y brotes de escasez, posibles cierres de muchas empresas y generación de inseguridad jurídica por ser un reglamento tan riguroso que traería como consecuencia la disminución de inversión extranjera.

Velázquez (2009) expresa que: “El Estado le solicita a las empresas que declaren sus costos para controlar los precios ya que, según sus análisis, los aumentos de los precios no se corresponden con referencias internacionales, estructuras de costos acordes o ganancias justas” (p.1). Sin embargo, en Venezuela no es la primera vez que existen regulaciones en los precios sin éxito alguno, como ejemplo se tiene el segundo gobierno de Carlos Andrés Pérez (1989-1993), en donde se aplicaba un control de precios con el fin de frenar la inflación que para la época era del 29,5 %. Otro ejemplo de esto, se encuentra en el segundo período de gobierno de Rafael Caldera (1994-1999), donde en el país se vivía una dura situación económica, y donde el control de precios seguía estando presente como medida; por ende esta regulación de los productos de la cesta básica, no han sido exitosas en el intento de controlar la inflación. En estos recientes años, la realidad entre la escasez y la inflación es poco alentadora, ya que estos dos fenómenos aparecen como consecuencia de las regulaciones de precios. Para ejemplificar esta realidad se muestra a continuación unas gráficas donde se refleja la relación existente entre la escasez e inflación en los últimos meses en Venezuela

Gráfica N° 1: Inflación y escasez para el período 2012-2013



Fuente: **BCV (2012)**

La opinión en cuanto a los pronósticos que rodean la aplicación del instrumento legislativo y al impacto positivo o negativo que este pueda generar en el sector productivo venezolano, se encuentra polarizada. Los empresarios se han visto en la necesidad de invertir tiempo, dinero y recursos humanos en el estudio de dicha Ley, es decir un problema más de gerencia aunado a la incertidumbre actual referente a los precios de compra o incluso la disponibilidad, problemática importante ya que va directamente ligada con la continuidad de la producción. De hecho esta problemática también está expuesta por Velázquez (Ob. Cit.) donde expresa “Esta Ley ha infundido temor a los empresarios y los ha obligado a gerencia por crisis, invirtiendo mucho tiempo y dinero en asuntos relacionados con la Ley, lo que se traduce en aumento de sus costos” (p.1)

Para reforzar este planteamiento León (2012) afirma: “El control de precios ha sido el alimento más fuerte de la inflación en Venezuela y se ha aplicado, porque el Gobierno cree que si hay inflación se puede resolver controlando a aquellos que la provocan” (p.1)

Luego de esos años de implementación de control de precios en el sector alimentos, las cifras del Banco Central de Venezuela (2010) reportan que en ese tiempo la inflación más alta del país fue precisamente en este sector, por encima de la media de inflación nacional.

En Venezuela, el gobierno ha hecho hincapié en las regulaciones de precios como Políticas Públicas con el objeto de evitar el sobreprecio en productos terminados, la especulación, el acaparamiento, el desabastecimiento y la pérdida de divisas; esto último ha originado una brecha importante en el proceso productivo, pues lo que antes se importaba con mucha facilidad, ahora se enfrenta a un estricto control cambiario que genera retrasos en la actividad productiva de la empresa.

Ahora bien el problema radica en cómo la empresa venezolana puede sobrevivir bajo este ambiente, ser rentable y a su vez tener oportunidad de crecimiento, estableciendo precios justos sin que esto afecte la calidad y productividad de la empresa, teniendo en cuenta que, el mismo Estado en líneas generales, debe regular las estructuras de costos, generando sistemas de controles de precios.

Con lo expuesto anteriormente, el panorama como todo el caso de estudio se ve polarizado. En teoría se está colocando a la industria venezolana en una posición casi obligada a optimizar su estructura de costo, para así lograr un precio justo en el producto terminado; Sin embargo, una serie de aspectos externos a la empresa se presentan claramente como obstáculos para el logro de dicho objetivo. Por consiguiente, se generan entonces las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo deben ser tratados los costos de las empresas, teniendo en cuenta la variabilidad que puede existir tanto entre los rubros, como en el tamaño de las empresas?
- ¿Qué tipo de inversiones tiene que hacer la empresa para gerenciar los aspectos legales, logísticos y económicos con el fin de lograr el objetivo de satisfacer lo que demanda la Ley?
- ¿Qué aspecto es necesario considerar para mantener la sostenibilidad de la Ley en el tiempo? ¿puede el mercado venezolano sostenerse en buen funcionamiento ante una política pública, que aparenta regular de manera estricta?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales fundamentadas en la Ley de Costos y Precios Justos (AN, 2011), para mantener la sostenibilidad económica de la empresa venezolana.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Revisar el marco normativo vinculado al establecimiento de costos y precios en Venezuela, así como las instituciones a cargo de su supervisión por parte del gobierno.
2. Evaluar, desde una perspectiva comparativa entre los actores claves del proceso de sistematización de los costos y precios, el desarrollo de las actividades para cumplir con requerimientos de Ley.
3. Establecer las estrategias gerenciales acorde con el análisis del entorno de la organización y su diagnóstico externo.

1.3 Justificación de la Investigación

Para el sector privado, saber desenvolverse ante las políticas públicas que intervienen la economía de una empresa, se convierte en un factor determinante para mantener su competitividad, e incluso su supervivencia. Las obligaciones de las empresas privadas y su interacción con el Estado generan la necesidad de implementar estudios de investigación que soporten la sinergia entre ambos entes y poder lograr los objetivos comunes.

A nivel metodológico, se hace importante por el abordaje cualitativo de los problemas industriales, gestionar los aspectos políticos que el empresariado debe desarrollar y los casos particulares del entorno venezolano. Al evaluar la situación desde un punto de vista donde se incluyan todos los aspectos que

puedan influir en esta temática, se hace viable y conveniente desarrollar un estudio científico, donde se recolecten los datos directamente de especialistas y afectados de la materia.

De forma innovadora para lo que se suele aplicar en el campo de la ingeniería industrial, se creó una línea de investigación orientada al estudio de la relación empresa-Estado, donde se aplicaran métodos de recolección de información mediante entrevistas a informantes claves en la gestión de las políticas públicas, muy específicamente usuarios de la LCYPJ tales como gerente y contador, como a su vez un docente en la parte académica, por lo que el enlace de las mismas no es más que dichas políticas públicas que influyen de forma directa o indirecta en el funcionamiento de las empresas venezolanas, promoviendo estudios que tengan intención de mejorar las competencias gerenciales de los egresados de la facultad de ingeniería de la Universidad de Carabobo.

1.4 Alcance

El presente estudio abarca a las empresas cuyos rubros se encuentren regulados y/o afectados por la Ley de Costos y Precios Justos (AN, 2011) en los sectores industria, comercio y servicios para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), así como también para la gran industria.

Por otro lado, el trabajo de investigación abarca, también, a aquellas personas encargadas de proveer información acerca de los efectos de la aplicación de la mencionada (LCYPJ).

1.5 Limitaciones

Con la finalidad de que futuros investigadores puedan realizar interpretaciones más adecuadas, se comentan las limitaciones que pudieron incidir en la realización y desarrollo del estudio.

En vista de que la Ley de Costos y Precios Justos (AN, 2011) es un instrumento que está siendo aplicado de forma paulatina a ciertos rubros, se hace complejo diseñar estrategias para todo el empresariado en general. A su vez, la falta de información por parte de los funcionarios y el ente encargado de velar por el cumplimiento de la Ley, en cuanto a las diversas maneras de aplicar la misma; y por último la negativa por parte de muchas empresas para proporcionar datos internos relacionado a sus costos y precios.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes de la investigación

En lo referente al tema de la Ley de Costos y Precios Justos (AN, 2011), y las estrategias a desarrollar en el ámbito gerencial y económico dentro del marco regulatorio de dicha Ley, no se ha encontrado mucha información al respecto por el hecho que se está abordando una Ley relativamente nueva.

Sin embargo, En Venezuela el control de precios como medida económica, ha existido desde muchos años atrás de forma histórica, empleado por distintos gobiernos anteriores. De acuerdo a Maione et al. (2010), en el segundo gobierno del ex presidente Carlos Andrés Pérez, se liberaron los precios a excepción de 18 rubros pertenecientes a la cesta básica. Esto, como consecuencia de la anterior congelación de precios por parte del gobierno de Lusinchi. Ya para junio de 1993, se reanudan nuevamente los controles de precio por el nuevo gobierno de Ramón J. Velázquez, el cual trata de eliminar la escasez y la corrupción asociada a los controles de cambio, para dar paso a nuevas exportaciones.

Para el año de 1994, bajo el segundo mandato del gobierno de Rafael Caldera, se profundiza la crisis económica y financiera del país, acompañado de la escasez de ciertos productos de la cesta básica; el 17 de enero de ese año, el Ministro de Fomento congela el precio de 1000 medicamentos bajo la resolución # 103. Además, se congelan también el precio de bienes de primera necesidad tales como harina de maíz precocida, harina de trigo, pan canilla, pan campesino, pastas alimenticias, arroz de mesa, leche en polvo

nacional, sardinas enlatadas, aceite y azúcar. Ya para el siguiente año de 1995, la situación persiste y mediante la resolución 1842, se congelan los precios de 28 rubros adicionales.

Una vez mencionado esto, a continuación se hace mención de las investigaciones realizadas que sirvieron de apoyo para este trabajo y para la obtención de información:

Adrio et al. (2012), desarrollaron un trabajo que lleva por título: “Políticas Públicas en Ciencia y Tecnología. Efectos en el Estado Carabobo. Evaluación del quinquenio (2005-2010)”, de tipo exploratorio y descriptivo cuyo objetivo general fue destacar las inversiones realizadas contempladas en el artículo 42 de la LOCTI e informar de forma específica los aspectos de la Ley para despejar todas las disyuntivas presentadas por los gerentes y dueños de empresas. El instrumento empleado para la recolección de los datos fue una entrevista abierta con varios gerentes de diversas empresas, por lo que será de gran ayuda para esta investigación debido a que se implementará el mismo tipo de instrumento para el análisis de los resultados posteriores.

En el trabajo de investigación realizado por Díaz et al. (2012), El cual se titula: “Efectos de la Ley de costos y precios justos sobre la inflación en Venezuela para el año 2012”, se determinaron los impactos inflacionarios y antiinflacionarios de la Ley para el año 2012 empleando modelos económicos y estudios de bases teóricas anteriores, concluyendo que la Ley traerá impactos negativos y contraproducentes como es la acentuación de la escasez e inflación. El aporte de dicho trabajo a la presente investigación se centra en el estudio de los posibles efectos y consecuencias que traerá la Ley en cuestión.

Por otro lado, Di Leo (2012) en su artículo publicado en la revista Veneconomía, que lleva por nombre: “Ley de costos y precios Justos: fin de la variedad, calidad y de la innovación”, destaca las múltiples y desastrosas

consecuencias que traerá la promulgación de la Ley de Costos y Precios Justos (AN, 2011), donde comenta que la Ley conseguirá la desaparición de marcas o productos que exhiban una mayor o menor calidad, y producto de esto el consumidor ya no tendrá la potestad de elegir ya que seguramente se conformara con uno o dos productos como máximo. Lo más grave de todos estos efectos serán los de la agudización de escasez y desempleo debido al inminente cierre de algunas empresas o negocios. Cabe acotar que también desaparecerá el incentivo a la innovación, recordando que la publicidad y propaganda no es un costo considerado por esta Ley. Este artículo servirá de ayuda para entender un poco más el panorama que se presenta con la aplicación de esta Ley y las posibles consecuencias que esta traerá, en especial, para el empresariado y para los consumidores.

Montilla et al. (2008), en su trabajo titulado: “Diseño de una metodología para determinar el impacto de los costos que generan las regulaciones gubernamentales en la empresa privada. Caso de estudio: Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)”, desarrollaron una metodología para identificar, analizar y estimar, desde el punto de vista de la empresa privada, el impacto que tiene el surgimiento de nuevos costos producto de nuevas políticas públicas implementadas por el gobierno. El trabajo obtuvo como resultado todo lo referente a los costos normativos en los que incurrirá el empresariado producto de una Ley o política pública, y se generaron estrategias para minimizar estos costos y disminuir los riesgos asociados a la promulgación de dicha Ley, siendo estas estrategias de alguna manera una guía para desarrollar otras dirigidas a la Ley en estudio para este trabajo de grado.

2.2 Marco Teórico

Esta sección muestra una secuencia de términos que tienen como finalidad enmarcar al lector en el ambiente teórico que gerencialmente se debe dominar

para abordar la situación que rodea la empresa venezolana ante la aplicación de la Ley de Costos y Precios Justo (AN, 2011).

2.2.1 Políticas públicas

Según López y Ayala (2003) las Políticas Públicas son “el conjunto de actividades de las instituciones de gobierno, actuando directamente o a través de agentes, y que van dirigidas a tener una influencia determinada sobre la vida de los ciudadanos”. Pallares (1988) señala que las políticas públicas deben ser consideradas como un “proceso decisional”, un conjunto de decisiones que se llevan a cabo a lo largo de un plazo de tiempo. Pallares, al mencionar esa persuasión sobre la población no comenta si es de índole positiva o negativa, pero podemos decir que en ocasiones el bienestar se ve cuestionado en una política restrictiva o de imposición fiscal por ejemplo, logrando ciertamente esa modificación conductual.

2.2.2 Políticas Públicas en Venezuela

Particularmente en nuestro país, el Estado es el encargado de velar por el diseño y administración de políticas que proporcionen estabilidad económica y permitan la vinculación del sector privado con el gobierno. Para que esto se lleve a cabo se promulgan Leyes y reglamentos que influyen en el desempeño económico de las empresas en Venezuela. De las más actuales destacan:

- Ley de Costos y Precios Justos (AN, 2011)
- Reglamento parcial sobre la superintendencia nacional de costos y precios y el sistema nacional integrado de administración y control de precios (AN, 2011)
- Providencia 053: mediante la cual se fijan los precios máximos de venta (AN, 2012)

Debido a que el diseño de la política pública es crucial para un buen resultado, el hecho que se cumpla en otro país no quiere decir que se cumpla en Venezuela y viceversa.

2.2.3 Políticas Públicas en materia económica en Venezuela

Las políticas públicas empleadas por el Gobierno venezolano en materia económica, se han basado en controles de precio, siendo la razón más frecuente el control de la inflación, sin embargo la efectividad de la medida se ha visto históricamente muy débil en cuanto a su eficiencia para aminorar los índices inflacionarios; esto se ve reflejado en las tablas que se muestra a continuación.

Tabla N° 1: **Hechos destacados sobre control de precios vs acción de gobierno de la Cuarta República en Venezuela**

PRESIDENTE	AÑO	HECHOS DESTACADOS	GACETAS OFICIALES Y ANUNCIOS GUBERNAMENTALES DESTACADOS	INFLACIÓN
Luis Herrera Campins (Marzo 1979 - Febrero 1984)	1980			21%
	1981			16%
	1982			10%
	PRIMER PERÍODO DE CONTROL DE PRECIOS			
	1983	Crisis económica de Lusinchí. Se congelan por 60 días los precios de todos los bienes y servicios según sus niveles al 18 de Febrero.		6%
Jaime Lusinchí (Febrero 1984 - Febrero 1989)	1984	Se crea la Ley de Comisión Nacional de Costos, Precios y Salarios (CONACOPRESA)	G.O N° 33.011	12%
	1985			11%
	1986	Jaime Lusinchí anuncia la congelación de 30 productos de la dieta popular, incluyendo carne, pollo y cerdo.		12%
	1987	Se congelan por 120 días todos los precios declarados o no de primera necesidad.	Decreto 1540 del 29 de Abril	28%
		Se crea un nuevo sistema de regulación de precios.	Decreto 1717 de 31/08/87	
	1988			29%
Carlos Andrés Pérez (Febrero 1989 - Mayo 1993)	PRIMER PERÍODO DE LIBERACIÓN DE PRECIOS.			
	1989	Comienza el gobierno de Carlos Andrés Pérez. Liberación de precios. Excepto 18 pertenecientes a la cesta básica.		84%
	1990	Eliminación de la escasez y disminución de la corrupción asociada a los controles de cambio y de precios. Nuevas exportaciones de manufacturados. Construcción de hoteles de turismo.		50%
	1991			34%
	1992			31%
	SEGUNDO PERÍODO DE CONTROL DE PRECIOS			

Ramón J. Velásquez (Junio 1993 - Febrero 1994)	1993	Finaliza el mes de Mayo el gobierno de Carlos Andrés Pérez y comienza Ramón J. Velásquez. Reanudan políticas de controles de precio.		38%
		Se imponen controles en colegios privados	Resolución de fomento 1700 y Ministerio de Educación 829 del 09/07/93 G.O. N 35.249	
Rafael Caldera (Febrero 1994 - Febrero 1999)	1994	Ministro de fomento congela el precio de 1000 medicamentos.	Resolución 103 del 17/01/94.	61%
		Se congela el precio de bienes de primera necesidad. (Harina de Maíz precocida, harina de trigo, pan canilla, pan campesino, pastas alimenticias, arroz de mesa, leche en polvo nacional, sardinas enlatadas, aceite comestible, el azúcar y medicamentos)		
		Comienza período presidencial Rafael Caldera.		
		Crisis Financiera		
	1995	Se congelan los precios de 28 rubros.	Resolución 1842.	
	SEGUNDO PERÍODO DE LIBERACIÓN DE PRECIOS			
	1996	Desmontaje progresivo del control de precios (de 39 productos a 12)		60%
	1997	Aumento en los precios de la gasolina y otros servicios prestados por el Estado.		100%
	1997			50%
	1998	Liberados los precios de las medicinas.	G.O. N 5225 el 25/08/98	36%

Fuente: Elaboración propia con datos de Contreras, Maione & Trujillo.
(2010).

Tabla N° 2: Hechos destacados en materia económica vs acción de gobierno de la Quinta República en Venezuela.

PRESIDENTE	AÑO	HECHOS DESTACADOS	GACETAS OFICIALES Y ANUNCIOS GUBERNAMENTALES DESTACADOS	INFLACIÓN
	1999	Inicio del período presidencial de Hugo Chávez.		24%
	2000			16%
	2001			13%
	2002	Cambio del sistema de bandas para regular el tipo de cambio por un régimen de libre flotación de la moneda.		22%
	TERCER PERÍODO DE REGULACIÓN DE PRECIOS			
		Precios máximos a 153 productos.	25/06:G.O. N° 37.716.	
Hugo Chávez (Febrero 1999 - Actualidad)	2003	Regulación de Bienes y Servicios de primera necesidad	18/11:G.O. N° 37.620	31%
	2004	Fijación de precios máximos a 145 productos.	15/11: G.O. N° 37.916	22%
	2005			16%
	2006			14%
	2007	Crisis de abastecimiento.	17/04: G.O N° 38.665. Rubros prioritarios para el financiamiento agrícola.	19%
			25/10: G.O N° 37.797se regulan todos los aceites de maíz.	
	2008	31 de Enero: queso amarillo pasa a ser regulado.	25 de Abril: G.O N° 38.916. Aumento de precios regulados de algunos rubros. El gobierno anuncia aumento del 30% en salarios. Segundo aumento de la tasa de interés. Agosto: aumento del 110% del precios de la salsa de tomate (4 años y 7 meses fijado.)	30%
		El año inicia con desabastecimiento del 33% que disminuye a 13% en Noviembre.		
		La inflación del sector de alimentos se ubicó en 41,5%, 10,7% por encima de la inflación general.		
	2009	Extensión de fijación de precios de los alimentos de la cesta básica	31 de Enero: G.O N° 39097 fijación de precios de los alimentos de la cesta básica es extendida a todas las presentaciones comerciales que se elaboran con materias primas de productores regulados. Cuotas de producción serán fijadas en función de los productos regulados. 19 de Febrero: G.O N° 39124 autorización de producción y comercialización de productos regulados o elaborados a partir de materias primas objeto de regulación. 02 de Marzo:G.O N° 39129 niveles mínimos de producción.	27%
	2010			28%
	2011	23 de Noviembre: Ley de Costos y Precios Justos.	G.O N° 39715: Primera etapa destinada a 19 rubros y la segunda destinada a medicamentos y repuestos para vehículos.	26%
	2012	26 de Febrero: Ley de Costos y Precios Justos.	Notifican los nuevos precios de los 19 rubos regulados en la primera etapa.	

Fuente: Elaboración propia con datos de Contreras, Maione & Trujillo. (2010).

Por todo esto, la ejecución y aplicación de políticas públicas por parte del estado ha sido errada, ya que en lugar de estar dirigidas a beneficiar a toda la

sociedad venezolana, terminan generando nuevos problemas y empeorando los ya existentes; es por ello que los resultados han sido poco menos que satisfactorios desencadenando los ya conocidos problemas de escasez e inflación.

2.2.4 Aspectos Económicos

Cuando se hace necesario satisfacer las necesidades de las personas que en conjunto forman una sociedad, nace la economía. Las necesidades pueden ser materiales o no materiales; las primeras incluyen los alimentos, la vestimenta y viviendas; por otro lado las no materiales están referidas a la educación, el ocio, entre otros. Para satisfacer estas necesidades existe un proceso productivo de bienes y servicios, y la economía se muestra como un método coadyuvante en la priorización de la toma de decisiones sobre las necesidades que dicha sociedad tiene que satisfacer, así lo dice Mochón (2010) “Economía es la ciencia que estudia la asignación más conveniente de los recursos escasos de una sociedad para la obtención de un conjunto ordenado de objetivos” (p.6).

En Venezuela, la economía es mixta, orientada a la exportación, esto es debido a que el principal producto de la economía venezolana es el petróleo, el cual se extrae para ser exportado y para consumo interno; Por otro lado, una gran cantidad de las necesidades de la sociedad venezolana se satisface mediante la importación. Para mediados del 2010, en vísperas de la publicación de la Ley de Costos y Precio Justo (AN, 2011), se iniciaba a finales de mismo año un crecimiento de 0,6%, y posteriormente el primer trimestre del 2011 terminó en crecimiento con 4,5% según cifras del Banco Central de Venezuela.

Toro (1993) dice que “cuando la cantidad de dinero a la disposición del público crece a mayor velocidad que los bienes y servicios que a éste se le ofrecen, el dinero será cada vez más abundante” (p.463); y si el dinero se comportara

como cualquier otro producto se ve afectado por la Ley de la oferta y la demanda, es decir este pierde valor y los productos se encarecen en términos del papel, este fenómeno es conocido como inflación, uno de los problemas más básicos que hay en la economía.

Venezuela no escapa a esta problemática. En 2010, el Banco Central de Venezuela, reportó inflación acumulada de 27,2%; casi igual que el año siguiente que cerró con 27,6%.

La inflación en Venezuela está definida por factores como: la estructura de los mercados en la oferta y demanda de los bienes y servicios; la política de gasto y déficit fiscal; la política cambiaria y las devaluaciones del bolívar; la política monetaria, que corresponde al nivel de liquidez monetaria, tasas de interés, la estructura de costos y los márgenes de ganancias; y las expectativas macroeconómica.

La entrada en vigencia de la Ley de Costos y Precios Justos (AN, 2011) se diseñó para regularizar anomalías de prácticas especulativas en diferentes sectores. No obstante, aún falta aplicarla al sector automotriz que, según un estudio de la Asamblea Nacional, tiene márgenes de ganancias que van desde el 56% hasta el 200%.

El Banco Central de Venezuela define a la escasez como el “principio económico que se sustenta en la existencia de necesidades humanas ilimitadas versus recursos limitados, cuyo racionamiento se realiza a través del sistema de precios. En sentido genérico se refiere a la falta de oferta respecto a la demanda del mercado. La escasez es una de las características de los bienes económicos.” (<http://www.bcv.org.ve>).

En otras palabras, la escasez se refiere a la relación existente entre la disponibilidad de un bien o servicio y la deseabilidad del mismo. Este conflicto

exige que las personas deban elegir la alternativa más conveniente y existente en el mercado.

Antes de promulgada la LCPJ (AN, 2011), la industria venezolana experimentaba periodos de escasez especialmente en productos de la cesta básica. El Estado, asignaba la causa al acaparamiento de las empresas para manipular la economía y provocar alza en los precios, por lo que este es uno de los motivos indirectos de la aplicación de esta Ley. Posteriormente, a la aplicación se encontró que los productos regulados tenían mayor índice de escasez debido a la poca motivación de los empresarios en producirlos para venderlos a un precio no rentable.

2.2.5 Sobre la Ley de Costos y Precios Justo

Este instrumento legal contempla reglas y mecanismos de control previos para estabilizar el aumento desenfrenado de los precios de los productos y proveer, a la sociedad venezolana de productos en igualdad de condiciones. Se logrará mediante el control de las estructuras de costo de las empresas y así poder estimar un margen de ganancia definido como justo. En esta sección, se puntualizaran los aspectos más relevantes de esta Ley.

Tabla N° 3: **Primeros 19 rubros regulados por la SUNDECOP.**

Número	Producto	Precio-Mercado BsF.	Precio-Regulado BsF.	% Disminución
1	Cloro	15,37	14,5	6
2	Pañales medianos	123	95,2	23
3	Lavaplatos líquidos, gel y cremas	20,5	19,28	6
4	Jugo pasteurizado de fruta	14	11,33	19
5	Papel higiénico	17,8	15,9	11
6	Jabón panela	7	6,46	8

7	Detergente	24,8	18,52	25
8	Jabón de baño	8,8	6,73	24
9	Desodorante	17,9	14,7	18
10	Desinfectante	13,5	11,63	14
11	Crema dental	17,12	15,26	11
12	Compotas	4,7	4,5	4
13	Champú	42,83	32,28	25
14	Cera para pisos	20,54	15,7	24
15	Agua mineral	23	17,89	22
16	Máquina de afeitar	31,33	23,88	24
17	Toallas sanitarias	20,8	15,5	25
18	Enjuague para cabello	41,4	32,69	21
19	Suavizante de ropa	25,7	24,5	5

Fuente: **Lista de precios publicada en la providencia 054. GO N° 39.872 del 28 de febrero de 2012.**

- **La Superintendencia**

Tiene amplias facultades para hacer cumplir la Ley. Está adscrita a la Vice-Presidencia de la República. Sus siglas, SUNDECOP, representan a la Superintendencia de Costos y Precios. La Superintendencia realizará fiscalizaciones y conducirá los procedimientos para determinar conductas ilícitas, así como imponer las sanciones, con atribuciones que le permiten: requerir auxilio de la fuerza pública; solicitar medidas cautelares; así como notificar al ministerio público sobre los ilícitos presuntamente cometidos. Sus competencias se irán asumiendo de manera progresiva, ya que algunas de estas actualmente están siendo llevadas a cabo por el Indepabis y otros órganos del Estado.

Sin embargo, cabe destacar que lo referente a reclamos de consumidores y usuarios seguirá presentándose ante el Indepabis.

- **Ámbito de aplicación de la Ley**

Se aplicará a todas las personas naturales y jurídicas (incluido el sector público) que importen, produzcan o comercialicen bienes, o presten servicios, a cambio de una contraprestación pecuniaria, estén o no sometidos a precios regulados.

Notoriamente, su aplicación es muy amplia por lo que su inicio ha sido aplicado priorizando las categorías que se consideren estratégicos o primordiales.

- **Inscripción en el registro**

Los sujetos deberán inscribirse y mantener la información actualizada en el Sistema Automatizado de Análisis de Precios a través del portal web. Las formas y los lineamientos serán publicados en gaceta oficial mediante providencias.

El modo de control y garantía de registro, podrá ser la exigencia de una constancia de dicha inscripción por otros órganos o entes del estado como requisito para realizar trámites, obtener autorizaciones o beneficios.

- **Fiscalizaciones**

La Superintendencia podrá realizar inspecciones y fiscalizaciones, así como exigir la comparecencia y entrega de soportes tanto físicos como electrónicos a la Superintendencia.

Para impedir la continuidad de los incumplimientos, se podrían tomar las siguientes medidas: suspensión de la distribución de productos o venta de los mismos; requisición u ocupación temporal del establecimiento o bienes indispensables para el desarrollo de las actividades; cierre temporal preventivo del establecimiento o inclusive suspensión temporal de licencias.

- **Procedimiento sancionatorio**

Se ordenará la apertura de un procedimiento sancionatorio si luego de la inscripción o fiscalización aparezcan hecho o circunstancias que hagan presumir transgresiones de la Ley.

Se realizará un proceso de apertura, notificación del presunto infractor, y audiencia de descargo para que se presenten las defensas mediante la exhibición de las pruebas.

2.2.6 Sistema de Costos

Los Sistemas de Costos son conjuntos de métodos y procedimientos que rigen la planificación, determinación y análisis del costo, así como el proceso de registro de los gastos de una o varias actividades productivas en una empresa, de forma interrelacionada con los subsistemas que garantizan el control de la producción y de los recursos materiales, laborales y financieros. La información del costo de un producto o servicio es usada por los gerentes para establecer los precios del producto, controlar las operaciones y desarrollar estados financieros.

En cuanto a los elementos de los costos, estos caen dentro de una de las tres clasificaciones existentes las cuales son: costos de producción, que incluyen los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fábrica. Por otro lado se tienen los costos de marketing, que resultan de la venta y entrega de productos e incluyen los costos de promoción de venta y de retención de clientes, así como el transporte, el almacenamiento y otros costos de distribución. Los últimos costos son los de administración, los cuales son producto de las actividades de dirección y control de la empresa, y de actividades de índole general como las funciones referentes al personal y asuntos legales. Incluyen los salarios del personal de las áreas de administración y de contabilidad financiera, los costos de los empleados de

oficina, teléfonos y arrendamiento. Tanto las funciones de producción como de marketing incurren en costos de tipo administrativo.

2.2.7 Costos y la LCPJ

Presentar detalles de las estructuras de costos, como lo exige la LCPJ (AN, 2011), estima disponer de sistemas especializados que permitan discriminar los consumos del proceso productivo de un modo particular, y, en la mayoría de los casos, la amplia gama de bienes producidos, así como la diversidad de combinaciones de insumos para generar diversos productos. Los costos asociados con la producción directa, definida convencionalmente como costos variables o directos, son relativamente discernibles en el proceso productivo, mientras que los referidos costos indirectos o fijos, que suelen ser compartidos con distintos tipos de bienes, presentan una mayor dificultad para su cargo en las estructuras totales de costos. De ahí entonces que la referida Ley, a consciencia de las dificultades para la determinaciones de las estructuras de costos unitarios, establece en su artículo 17, que la información que debe conformar las estructuras de costos son aquellas referidas a los diversos tipos generales de costos, como son: los costos fijos y variables, y, entre ellos, los diversos gastos relativos a la administración del negocio y la distribución y venta, cuando sea aplicable. Adicionalmente, las estructuras de costos deben suministrar información sobre el margen de utilidad esperado, lo cual supone una valoración del riesgo asociado a cada negocio, y cualquier otro elemento que sea meritorio para ser considerado dentro de las estructura de costos de los bienes producidos.

El mencionado artículo 17 de la Ley dispone que para la determinación del precio justo de bienes y servicios, el órgano o ente competente podrá fundamentarse en:

1. Información suministrada por los administrados, bien a requerimiento del órgano actuante, o recabada de

otros órganos de la Administración Pública que la tuvieren a disposición. Dicha información debe estar conforme a sus estructuras de costos directos, indirectos, gastos generales, de administración, de distribución y venta, cuando procedan, así como la utilidad esperada con base a las expectativas y riesgos asumidos.

2. Elementos que, por su vinculación con el caso sometido a consideración para determinación del precio justo de determinado bien o servicio, hagan mérito para presumirse válidos para la determinación de los aspectos que conforman el precio, o el costo que lo compone.

Por otra parte, es importante recalcar que el Reglamento establece, en relación a la determinación y modificación de precios, que la SUNDECOP sólo reconocerá los costos y gastos que estén relacionados directamente con la producción, transformación, comercialización de bienes o prestación de servicios, para lo cual se considerará la relación entre los bienes producidos o servicios prestados y la propiedad del sujeto de aplicación, todo ello de conformidad con los lineamientos dictados mediante providencia administrativa.

En relación a esto, se puede constatar que la Ley no contempla ciertos costos que aparecen en las estructuras de la mayoría de las empresas, como por ejemplo el costo por publicidad y propaganda, lo que produce un desfase y diferencia entre la estructura de costos desarrollada y proporcionada por una organización y los costos que la Ley reconoce dentro de su marco regulatorio.

Lista de costos reconocidos

- Materia prima
- Material de empaque
- Costo de importación de producto terminado
- Mano de obra directa
- Mano de obra indirecta
- Costos indirectos
- Costos de compensación
- Costos de producción
- Costos de almacenaje y transporte
- Otros gastos de manufactura

Lista de costos no reconocidos por la SUNDECOP.

- Descuentos logísticos
- Descuentos por promoción en tienda
- Ajustes de reversión
- otros ingresos y egresos
- ISRL
- Impacto financiero por retraso en cobro de regalías
- Impacto financiero por retraso en cobro de dividendos
- Impacto financiero por devaluación sobre dividendos no repatriados
- Perdida cambiaria en importación de materia prima
- Impacto financiero por retraso en recuperación de IVA retenido

Lista de gastos no reconocidos por la SUNDECOP.

- Gastos generales de desperdicio del inventario
- Personal administrativo en planta
- Gastos de publicidad y mercadeo
- Gastos administrativos directos
- Gastos administrativos e investigación indirectos

2.2.8 Herramientas para desarrollo de estrategias

Matriz FODA

Consiste en la aplicación de una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas), así como su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada como se muestra a continuación:

Tabla N° 4: Ilustración matriz FODA.

FODA		
Interior	Fortalezas	Debilidades
		
Exterior	Oportunidades	Amenazas
		
	Positivas	Negativas

Fuente: **Presentación: Planeación Estratégica.** www.slideshared.com

Luego de diseñar la matriz, se cruzan los elementos internos con los externos para finalmente establecer las estrategias. Por ejemplo al cruzar fortalezas-amenazas, se muestra como la empresa puede atacar, con sus elementos más fuertes, las posibles amenazas que se presentan en el entorno; por otro lado, al cruzar debilidades-oportunidades, se desarrollan estrategias para

intentar convertir estas debilidades en potenciales fortalezas. A continuación se muestra un cuadro donde se detalla la metodología.

Tabla N° 5. **Cruce Análisis Interno vs Análisis externo para formulación de estrategias.**

	Fortalezas-F <i>Listar las fortalezas</i>	Debilidades-D <i>Listar las debilidades</i>
Oportunidades-O <i>Listar las oportunidades</i>	Estrategias FO <i>Usar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades</i>	Estrategias DO <i>Superar las debilidades tomando ventaja de las oportunidades</i>
Amenazas-A <i>Listar las amenazas</i>	Estrategias FA <i>Usar fortalezas para evadir amenazas</i>	Estrategias DA <i>Minimizar debilidades y evite amenazas</i>

Fuente. **Elaboración Propia.**

Metodología 5S

El método de las 5S, así denominado por la primera letra del nombre que en japonés designa cada una de sus cinco etapas, es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples.

Se inició en Toyota en los años 1960 con el objetivo de poseer lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para lograr una mayor productividad y un mejor entorno laboral.

Las 5S han tenido una amplia difusión, y son numerosas las organizaciones de diversa índole que lo utilizan, tales como: empresas industriales, empresas de servicios, hospitales, centros educativos o asociaciones.

La integración de las 5S satisface múltiples objetivos. Cada 'S' tiene un objetivo particular; como se muestra en la tabla a continuación.

Tabla N° 6. **Resumen metodología 5S**

Denominación		Concepto	Objetivo particular
En Español	En Japonés		
Clasificación	整理, <i>Seiri</i>	Separar innecesarios	Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil
Orden	整頓, <i>Seiton</i>	Situar necesarios	Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz
Limpieza	清掃, <i>Seisō</i>	Suprimir suciedad	Mejorar el nivel de limpieza de los lugares
Estandarización	清潔, <i>Seiketsu</i>	Señalizar anomalías	Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden
Mantener la disciplina	躰, <i>Shitsuke</i>	Seguir mejorando	Fomentar los esfuerzos en este sentido

Fuente. **Publicación Wikipedia.**

2.2.9 Estrategia Gerencial

En un trabajo realizado por la empresa Espiñeira Pacheco y Asociados, en su boletín digital No 7 (2012) expresa que la estrategia, como concepto gerencial “es la base fundamental para el desarrollo del modelo y el plan de negocio, siendo este último el instrumento que debe establecer el camino a seguir para cumplir los objetivos y metas, todo ello mediante decisiones innovadoras y con valor agregado hacia el cliente”. Tomando esto en cuenta y colocándolo en el panorama actual, donde el cambio cada vez es más rápido y constante, se observa que las recetas de trabajo no son las más efectivas; de hecho son obsoletas, ya que muchas empresas han sufrido descalabros y hasta quiebras estrepitosas por confiarse de estos métodos. A pesar de esto, se reconoce que es posible que existan algunas organizaciones que sobrevivan y prosperen debido al hecho de contar con ejecutivos intuitivos, que están

encargados de los niveles gerenciales, pero a su vez debemos reconocer que no existen muchas empresas de este tipo.

En conclusión, el mundo de los negocios ha tenido que volver a pensar estratégicamente. En tal sentido, se ha visto un aumento por el interés formal por la estrategia en las empresas; por lo tanto, aunque muchos grandes gerentes se encuentren apegados a tomar acciones en cuanto a escenarios a corto, mediano y largo plazo, otros deberán conseguir formas innovadoras para poder adaptarse, sobrevivir, y crecer como empresa.

Para finales de la década de los años 2000, y luego de haber presenciado y sentido el impacto de la crisis mundial, la cual ha tenido distintas causas, los teóricos han mostrado interés en una nueva aplicación práctica en los procesos de desarrollo de estrategias gerenciales, haciendo mucho más énfasis en la rapidez de la respuesta que en las mejores ideas estratégicas.

En nuestro país, existen diversos sectores de la economía e industrias que requieren, por obligación o regulación, la aplicación de nuevas estrategias para atacar áreas particulares. Un ejemplo de esto puede ser el de la Banca, en donde, recientemente en el año 2008, la Superintendencia de Bancos y otras instituciones financieras emitieron una resolución exigiendo a los entes supervisados nuevas estrategias y planes estratégicos de Tecnología e información (TI).

Siempre existirán períodos en donde se percibe la necesidad de analizar, definir y formular estrategias, así como épocas en las cuales no existe dicha necesidad. Por lo tanto, el desarrollo de estrategias gerenciales por parte de una empresa dejó, en su justa medida, de ser una opción y ahora deberá ser un requisito para ser tomado con seriedad; es por ello que en la actualidad muchas empresas se verán en la obligación de redefinir sus planes y estrategias gerenciales no solo para lograr los objetivos y metas internas de la propia industria para posicionarse en un futuro, cualquiera que sea su plazo,

ante los distintos grupos de interés (clientes, mercado en general, proveedores, empleados, accionistas, etc.) sino también para dar frente a obligaciones regulatorias por parte del Estado, o simplemente porque las circunstancias del mercado así lo amerite.

En base a esto se puede aseverar que la estrategia gerencial es una actividad básicamente de reflexión, diseño, definición, imaginación, creatividad y posicionamiento.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La investigación se refiere al conjunto de actividades de índole intelectual y experimental de carácter sistemático, con la intención de incrementar los conocimientos sobre un determinado asunto.

3.1 Tipo de investigación

El tipo de estudio de este trabajo de investigación se encuentra dentro de un marco exploratorio y descriptivo, según Hernández et al (2006), ya que se centra en la comprensión de una problemática económica, donde los principales afectados se transforman en el objeto de estudio; además se observa que dicha problemática es relativamente nueva por lo que la recolección de la información le dará el carácter exploratorio, el cual es aquel que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto.

Según lo anteriormente expuesto, esta investigación se abordará desde el paradigma cualitativo, seleccionando las principales fuentes de información, las cuales deben estar en diferentes aspectos ligadas al ambiente. Según Hernández et al (2006) “se selecciona cuando se busca comprender la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad” con este modelo se hace énfasis en los fenómenos que rodean a dichos participantes.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño apropiado para el presente trabajo será una investigación de campo, ya que el origen de la información a recolectar proviene directamente

de los participantes afectados (fuente primaria), cuyas experiencias empresariales dentro del marco de la Ley arrojarán datos que serán de mucho interés, dado el conocimiento que estos puedan tener en lo que respecta a la problemática planteada.

De acuerdo al diseño de campo, según Arias (2006) esta investigación de campo posee un carácter no experimental ya que no se manipularán ni controlarán las variables, es decir, se obtendrá información pero sin alterar las condiciones existentes.

3.3 Unidad de análisis

Los cuatro (4) expertos y/o gerentes de empresas o entes asociados o afectados por la Ley de Costos y Precios Justos (AN, 2011), los cuales participarán de manera voluntaria en la aplicación de entrevistas para recolección de la información necesaria.

Cada uno corresponde a un caso o enfoque en particular, como lo son, empresas no afectada por la Ley, empresa afectada por la Ley, y dos (2) expertos en materia de costos para la profundización de la generación de estrategias que den soluciones preliminares a la problemática de la implementación de la Ley.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Estando enmarcado en un estudio cualitativo, la modalidad de recolección de datos implementada para socavar la información necesaria en vías de la generación de conclusiones fundamentadas se implementarán:

- Investigación indirecta de la situación inicial en el marco de la Ley, mediante la recolección de revistas y/o artículos arbitrados con la finalidad de obtener las preguntas pertinentes para saturar la información recolectada.

- Recolección de las estructuras legales que están asociadas de forma directa e indirecta con la Ley de Costos y Precios Justos (AN, 2011)
- Aplicación de entrevistas abiertas a los participantes anteriormente mencionados, escogidos de forma tal que se puede obtener el enfoque de las múltiples facetas que se presentan en la problemática.

3.6 Técnicas de análisis de resultados

La técnica que más se ajusta al modelo de investigación realizado es la teoría fundamentada para el análisis de datos cualitativos.

Mediante esta técnica, se pretende categorizar la información en distintos códigos y familia de códigos, con la finalidad de estructurar la información recibida, para obtener conclusiones fundamentadas en un estudio científico.

Para lograrlo se realizaran los siguientes pasos:

1. Diseño de la entrevista
2. Ejecución de la entrevista a los participantes elegidos
3. Transcripción de las entrevistas en formato de texto
4. Aplicar las primeras fases de codificación la cual será de manera abierta o también llamada lineal
5. Codificación axial de las entrevistas para generar la familia de códigos que regirán los lineamientos de la investigación y sus resultados
6. Hallar las relaciones entre los códigos
7. Elaborar la red de información unificando los códigos sus familias y su relación entre sí.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Después de aplicado el instrumento de recolección de datos, el cual tiene como objetivo obtener información sobre el nivel de adaptación que poseen las PYMES frente a la LCPJ de los rubros actualmente regulados por la SUNDECOP, y cumplir con el objetivo de la investigación, que consiste en evaluar, desde una perspectiva comparativa entre los actores claves del proceso de sistematización de los costos y precios, el desarrollo de las actividades para cumplir con requerimientos de Ley a la población de estudio.

4.1 Informantes.

Tabla N° 7: **Resumen de informantes.** Elaboración propia

Informante	Ocupación	Criterio de selección
1	Director General Manufacturas Maker C.A	Seleccionado para medir el nivel de incertidumbre que poseen las empresas que aún no están reguladas, además de medir su nivel de preparación ante una posible regulación y obtener información sobre las decisiones gerenciales
2	Especialista en costos del Colegio de Contadores Públicos del Edo. Carabobo	Obtener información asociada a las estructuras de costos actuales de las empresas y el impacto de la Ley en el manejo y divulgación de dichas estructuras
3	Contador Público Asociado a la Firma PriceWaterhouse Coopers	Profesional en el área de consultoría, se espera obtener los puntos de vista de las distintas empresas que ya han sido reguladas, además de la obtención de estrategias gerenciales para la sobrevivencia de la industria al ambiente regulatorio
4	Administrador independiente, especialista en costos de clínicas privadas	Obtener información sobre el proceso de inscripción y registro en el sistema oficial (SISAP) además de mostrar el problema particular de las regulaciones en los precios de servicios ofrecidos por las clínicas privadas

Posteriormente a la aplicación de las entrevistas se destacaron una serie de categorías de información las cuales se resumen a continuación.

4.2 Categorías de Información

4.2.1 Conocimiento de la Ley.

En líneas generales, los cuatro entrevistados demostraron poseer un profundo y detallado conocimiento en lo referente a la Ley de Costos y Precios Justos

(AN, 2011), visto cada uno desde la perspectiva personal y situacional, ya que provienen de distintas organizaciones empresariales. Aun así todos concordaron que la finalidad de la Ley en su original concepción es la de tratar de frenar la escasez e inflación.

Informante 1: Conoce la Ley y considera que la misma no se puede cumplir de la manera que fue delimitada ni planteada, ya que la consecuencia que ésta acarrea es escasez de los rubros seleccionados por la misma, debido al incremento de la demanda, y que el consumidor, aumentando su poder adquisitivo podría verse beneficiado, pero afecta a la producción de las empresas, ya que la capacidad de planta de las mismas, en algunos casos están en su límite y para aumentar la producción deben incorporar maquinarias e incrementar sus inventarios de materia prima, implicando esto aumento de sus costos y de su inversión.

Informante 2: Considera que uno de los aspectos positivos que tiene la Ley es el interés que la misma ha despertado en los consumidores y empresarios, sobre todo por la necesidad de adquirir y aplicar el conocimiento sobre los costos de manufactura, para poder seguir estando operativos en el mercado, además, de lograr mantener la información (por medio de reportes financieros diarios) actualizada y veraz, siendo mucho más explícito y detallado, así mismo del origen de esos datos o cifras.

Informante 3: Considera, que la razón de la creación de dicha Ley no es otra cosa, que tratar de frenar la inflación, la escasez y el acaparamiento, que no han logrado obtener con una economía bien planificada, y al no dar resultado, el gobierno necesita desarrollar un control de precios de los productos.

4.2.2 Implicaciones para su organización.

En esta categoría de información los entrevistados manifestaron el mismo malestar en materia del impacto directo que la Ley le ocasiona a cada uno en su distinta organización, ya que esta no reconoce mucho de los elementos que van incluidos en la elaboración de un producto (en el caso de la empresa manufacturera), así como también la fijación arbitraria de un margen de ganancia y/o utilidad que no es manejada por segregación ni categorías lo que traería en muchos casos el cierre de operaciones de la organización por no poder adaptarse a las exigencias de la Ley en materia de costos y ganancias.

Informante 1: Señala que la Ley no acepta que ciertos gastos que están implícitos en la producción de esos bienes sean considerados como costos, lo que traerá como consecuencia el hecho de que probablemente muchas fábricas no puedan competir porque el costo será mayor a la ganancia. Además, si el gobierno no quiere reconocer la publicidad, la forma de cómo se mercadea el producto, afecta a la producción de la empresa, o peor aún el gobierno interviene a la misma, si se logra desarrollar todo lo mencionado anteriormente.

Informante 2: Indicó que el gobierno pretende, con esta Ley, controlar los costos para regular las utilidades del empresariado; sin embargo, estos especialistas no desarrollaron una escala de categorías para la aplicación de la misma, sino, que la aplican a todas las empresas sin distinguir el tamaño, lo que afecta de manera directa su productividad, ya que al regular el precio del producto, la empresa grande logra mantenerse en el mercado ya que adquiere sus productos o materia prima a precios de mayor, por cantidades de material comprado; en cambio la pequeña empresa no. Por lo cual el objetivo de la SUNDECOP, es controlar el precio. Para ello y desplegando lo que compone el precio que es el costo y la utilidad, con él puedes controlar y tener toda la

información a la mano, porque si se conoce el coste y el precio y aunado a ello se conoce lo que genera la empresa como margen de utilidad, el control es mucho más profundo y complejo, lo que origina que el trabajo del contador sea supervisado por este ente rector de acuerdo a las características que ellos señalen.

Informante 3: Expresó que la puesta en práctica de la Ley, afecta todas las decisiones empresariales que el como empresario asesora y le permite manejarse de manera externa, sobre la aplicación de la Ley en las organizaciones, pudiendo prever con anticipación como se debe implementar las mismas, sin que su efecto, sea de manera negativa. La actividad de la empresa representada por el informante ofrece servicios de assurance, impuestos y asesoramiento, centrados en la industria, para generar confianza pública y mejorar el valor para los clientes y las partes, por lo cual debe tener un conocimiento pleno de las condiciones locales y una amplia concepción de los acontecimientos y experiencias del mundo global de los negocios.

Informante 4: Manifiesta que en materia de clínica, no existe relación proporcional entre los precios que está fijando el gobierno con los costos de las clínicas. Por Poner un ejemplo, la clínica más económica que se le ha hecho el estudio para ver si puede cumplir con lo establecido en la Ley no se ha podido adaptar, siendo como se mencionó anteriormente la más económica; entonces se despierta la inquietud de las demás clínicas que poseen altos costos en su estructura, por lo cual no debe tratarse a todas por igual. Un ejemplo está en lo referente a la fijación del precio de quirófano, el cual está errado en su concepción ya que la clínica como tal no factura por concepto de quirófano, sino que lo realizan por medio de un paquete llamado hospitalización, donde se tiene incluido el costo de la operación. En dado caso, para efectos de esta Ley se tendría que calcular manualmente el costo por utilización del quirófano, el cual no es similar en los múltiples casos ya que

existe mucha diversidad de operaciones que demandan otros elementos. Por último, se tiene que las medicinas proporcionadas dentro de las instalaciones tampoco aparecen contempladas, lo que haría cuesta arriba poder regular los honorarios de las clínicas de una manera “justa”

4.2.3 Experiencias en la implementación.

Los informantes se manifiestan en general con expectativas negativas ante la implementación de la Ley, ya que además del historial de fracaso que tienen las políticas regulatorias en materia económica, el caso particular de la Ley en cuestión se muestra con deficiencias en áreas como la toma de datos de las empresas, su forma de análisis y la emanación en sí de la lista de precios máximos, pudiendo ocasionar el cese de la producción del producto en cuestión en muchas empresas que no podrían adaptarse a dicho precio.

Informante 1: Considera que es demasiado invasivo en el sistema económico, que el gobierno tiene en principio unas funciones claves para el bienestar de la sociedad, sin embargo, la aplicación de políticas socialistas de manera tan radicales ha logrado el cierre de empresa que tenían en funcionamiento en el país más de 50 años. Con relación al manejo de la estructura de costos índico que el gobierno en su aplicación no toma en cuenta todos los factores necesarios para determinarlos, lo manejan de una forma simple y no considera algunos aspectos que marcan el costo real de producir un producto y considera que La Ley si fue maravillosa en el sentido filosófico pero es inaplicable. Para él, establecer un margen que se llame justo, casi pudiera decirse que es como cuando uno se imagina algo, hasta que no se hace realidad, no se puede determinar concretamente.

Informante 2: Señala que para el gobierno, la necesidad de aplicar la Ley es la prioridad, con la finalidad de controlar las utilidades de la misma, sin

embargo, no especifican los métodos estadísticos, matemáticos y contables de la forma como ellos llegan a ese precio justo, por lo cual, se asume que utilizan un método empírico y global para el control de los mismos. Por lo cual considera que es probable que algunas empresas no logren adecuarse al precio máximo de venta.

También indica que al realizar el balance de comprobación, si no se reconocen algunos costos entonces tienen que reconocerlo como gasto y el gasto deduce directamente de los ingresos, entonces claro que tiene una repercusión porque va a afectar directamente en los ingresos, no se puede recuperar, mientras que los costos se recuperan en el resto del año.

Informante 3: Señala que esta Ley de precios justos, existe en el país desde hace como 40 años, sin embargo, la aplicación de la misma, puede generar más consecuencias negativas que positivas a la empresa, ya que trae como consecuencia sofocamiento en las políticas económicas dentro de una organización, además de los ya conocidos problemas de escasez y desabastecimiento, por lo que toda empresa debe verse en la obligación de replantear sus estructuras y estrategias para poder mantenerse en el mercado.

El entrevistado considera que no debe existir un margen regulado, ya que el margen justo lo debería dar el comportamiento de la demanda y la oferta, sin embargo, la finalidad de la Ley, es regular ciertos productos que son de primera necesidad para cierta parte de la población y desde ese punto de vista se pueden crear otros productos que no estén regulados pero que también puedan convencer al consumidor.

Informante 4: Afirma que para la clínica pequeña se va a llevar un sistema de costos básico donde se refleja ingresos y egresos. Donde, los ingresos vienen por hospitalización y por emergencia. Y sus egresos como todo lo que ella compra en medicinas, material quirúrgico, lencería, etc. Luego viene el costo

de operaciones que son los salarios de los médicos residentes y enfermera, luego vienen costos de los servicios que son la limpieza, depreciaciones, todos los servicios y luego vienen los gastos administrativos. La forma más adaptada a cómo funcionan las clínicas sería por proceso, donde se asigna un número de caso, el cual es muy particular ya que hay muchas rutas que se pueden dar al entrar a la clínica, por ejemplo: tú puedes entrar por emergencia, te asignan tu caso, pero emergencia dice hay que operar, de ahí paso a hospitalización ahí se va a cargar todo lo que tu consumes, de ahí te pasan al quirófano y ahí se va a cargar todo, entonces se cierra el caso y se sabe lo que costo exclusivamente ese caso, luego todo lo que se consume de quirófano podría estandarizar sumando todos los casos de este mes de quirófano y promediar, pero para esto necesitas un sistema y es costoso, para las clínicas pequeñas, todo esto se explica porque la forma como se regulan los precios de clínicas es mediante un precio por hora de: emergencia, hospitalización y quirófano, lo cual cuando se contrasta con el análisis de cada caso abierto en las clínicas, se nota que cada uno es muy particular por lo que es prácticamente un hecho que la facturación estará subestimada o sobreestimada ya que la variabilidad de los casos es muy acentuada.

4.2.4 Experiencias con el sistema de información.

Para comentar acerca de esta categoría, todos los informantes expresaron que en la parte técnica y tecnológica, se puede mejorar mucho desde el punto de vista de la empresa ya que estaría obligada como tal a tener y contemplar de manera precisa y resumida todos los campos obligados por la Ley. Se pueden, además, realizar muchos cambios en la página ya que por manejar tanta información de tantas empresas a la vez, esta tiende a colapsar.

Informante 1: Considera que el sistema puede ser mejorado con las nuevas técnicas que ofrece la ciencia y con monitoreo a nivel digital e interconectado

con el organismo que le corresponde a la organización o empresa, y a su vez mejorar la tecnología usada por el órgano rector.

Informante 2: Igualmente, conoce los requerimientos exigidos por SUNDECOP, sin embargo considera que la última fase conocida como la promulgación del Precio Máximo de Venta o la banda de precios, resulta tan ambigua que debe ser reforzada por la providencia 006 y la Guía Rápida del SISAP, para así aclarar todas las dudas del procedimiento y dar cumplimiento con lo exigido.

Informante 3: Señaló que el proceso que exige la SUNDECOP, en relación a estos ítems, para que se le sea suministrada la información de la estructura de costos es una data con la que debería ya contar cualquier empresa, es decir, no es nada novedoso. En su opinión, todas las empresas deberían tener bien definida su estructura de costos y conocer a su vez cual es la posible rentabilidad que pueden tener dentro de un mercado tan volátil como lo es el venezolano, y recalcó que los controles de precios en Venezuela no son nuevos, ya que son medidas que vienen dándose desde hace muchos años atrás.

Informante 4: comparte que el ingreso al sistema se puede realizar de manera muy sencilla, ya que se encuentran las opciones que dirigen a las providencias correspondiente a cada caso (en el caso que le atañe a la informante, el referente a la providencia de servicios médicos). Comenta, además, que se deben descargar una serie de archivos junto a un cuestionario de preguntas sencillas, abocado a los datos de la empresa.

En resumen, la página diseñada para ello, exige y demanda todo muy claramente. Claro está, se debe tener una estructura de costos muy bien desglosada y adecuada a los requerimientos; se llevan los precios y porcentajes de ganancia ajustados de acuerdo a lo que se le suministre y

cargue al sistema. El problema radica en el corto tiempo que se tiene para poder cumplir con dichas exigencias a cabalidad, porque primero se debe preparar al consumidor para tales cambios y luego poder exigir a la empresa unos requerimientos semejantes.

4.2.5 Expectativas futuras con respecto a la Ley.

En lo referente a este código de información la sensación general es neutral, se podría decir que si se toman todas las medidas internas de forma acertada y oportuna la empresa puede sobrevivir y además generar crecimiento si se logra aprovechar las ventajas que pueden verse cuando se tiene un equipo de trabajo multidisciplinario que atienda los asuntos de esta Ley de forma eficiente.

Informante 2: Señalo que no debería existir incremento de costo asociado a la normativa, los aumentos en costos están asociados a factores económicos, disponibilidad de mano de obra, de materiales, de maquinaria, entre otros. No considera que una Ley incremente los costos de una empresa, además cree que una empresa puede, si tiene el “team” gerencial necesario, disminuirlos.

Informante 3: señala que esta regulación puede servir, no solo para lo que fue creada, sino, aprovecharse como estrategia de marketing, ya que el consumidor, considera, que al momento de ser regulado un artículo, va a escasear, por lo cual, la marca, que en algunos casos puedes ser desconocida, incrementa sus ventas de manera vertiginosa, por lo cual, se puede usar como impulso o imagen de la marca, para vender otros productos similares, que no estén regulados y de esa manera, cubrir los costos de la empresa y mantener la rentabilidad, además de fortalecer las ventas en el mercado. Deduce que las marcas pueden escasear, pero, que no han salido de forma definitiva del mercado, ya que estos productos regulados, ayuda a

realizar la publicidad de los mismos, y fortaleza el resto de los productos fabricados por la empresa, sin embargo, aquellas, que solo produce un tipo de producto y está regulado, no podrán mantenerse en el mercado nacional.

Informante 4: Expresa que han evaluado bastante la situación en la que mientras el gobierno está elaborando los precios en un tiempo muy corto, ya están obsoletos, pero de igual manera no se ha observado que se hayan actualizado con la pertinencia adecuada, se fija un precio y luego ese precios se mantienen en el tiempo, chocando esto con la conocida inflación en la que está sumergida el país.

Luego de haber codificado la información y agruparla por categorías para cada uno de los informantes, se refleja la importancia del impacto que puede y tener la Ley en los distintos tipos de empresas donde existan rubros regulados; cada uno expresó no sólo sus opiniones sino también sus experiencias acerca de las posibles consecuencias que traería la aplicación completa de esta Ley.

Partiendo de lo valioso de las opiniones de cada entrevistado, en el capítulo siguiente se aplicarán herramientas de ingeniería industrial como son, Análisis FODA, 5S, y conocimientos básicos de costos industriales, para poder diseñar las estrategias gerenciales que podrán ser aplicadas por el empresariado venezolano.

CAPÍTULO V

Estrategias gerenciales propuestas ante políticas públicas que dirigen los sistemas de costos y ganancias de la industria venezolana.

Es importante abrir este capítulo acotando que según la información suministrada por los informantes en las entrevistas, existen limitaciones técnicas para establecer regulaciones de las ganancias a partir de la noción de Costos y Precios Justos, especialmente ante la subjetividad en la identificación de un “costo justo” de manera unívoca a partir del costo de producción. Todo ello, sin considerar el otro factor determinante del precio como lo es la valoración que da el comprador a un bien o a un servicio.

Sin embargo, ante la necesidad de sobrevivir y seguir generando ingresos para los inversionistas, se levanta un análisis con el objetivo de garantizar la sostenibilidad económica de la empresa en el tiempo, incluso cuando esta se encuentra sumergida en el ámbito regulatorio actual que existe en el País.

Para comenzar con el desarrollo estratégico, se levanta el análisis FODA mostrado a continuación.

5.1 Análisis FODA

Para ilustrar la aplicación del instrumento, evaluaremos a la empresa Envases Cartu C.A tanto a nivel interno como externo. En la siguiente tabla se ilustra en los cuatro cuadrantes, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Tabla N° 8: **Matriz FODA.**

<u>FORTALEZAS (F)</u> 1- Se posee una estructura de costos bien definida con todos los elementos estrictamente detallados 2- Posible apoyo internacional al encontrarse en un grupo trasnacional de empresas del rubro 3- Tiempo TAKT balanceado con Lead Time por lo que su nivel de productividad es fuerte.	<u>DEBILIDADES (D)</u> 1- Falta de conocimiento en materia de La Ley y desinformación a lo referente a los procesos involucrados con la misma 2- No tener bien definidos los costos y los gastos dentro del área administrativa de la empresa.
<u>OPORTUNIDADES (O)</u> 1- Gran cantidad de consultores externos en materia de la Ley de Costos y Precios Justos. 2- El aumento de las cantidades demandadas de un producto regulado	<u>AMENAZAS (A)</u> 1- Posibles impagos de divisas oficiales. 2- Sanciones muy rigurosas pudiendo llegar al cierre o expropiación de la empresa 3- Ocasionar mayor costos y gastos de asesoramiento a la empresa no preparada para esto.

Fuente: **Elaboración Propia**

A continuación se realizará la formulación de las estrategias mediante el cruce entre los elementos internos con los externos. Los resultados se muestran en el siguiente recuadro:

Tabla N° 9. **Formulación de estrategias**

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	3-2: La competitividad productiva de la empresa hace posible poder aprovechar un aumento en la demanda a causa de los bajos precios de las bebidas pasteurizadas	1-1: Capacitar al personal interno, aprovechando la oferta de servicios consultores en materia de LCPJ.
Amenazas	1-1: Mantener cálculos de costos a dólar paralelo actualizado según estructura de costos interno. 1-2: Realizar metodología 5S a los elementos de la estructura de costos y gastos de manera que todos los costos de hacer y vender se encuentren claramente incluidos en el costo de producción. 2-1: Evaluar factibilidad de financiamiento de divisas por parte de empresas del grupo trasnacional. 3-3: Evaluar posible dilución de gastos fijos a mayores cantidades de producción	1-2: Se ratifica la necesidad de capacitar con el fin de evitar sanciones 1-3: Evaluar la necesidad real de realizar capacitación mediante entes externos, aprovechar información actualizada de la red, así como trabajos investigativos con el objetivo de evitar aumento de gastos.

Fuente: **Elaboración Propia**

Estrategias destacadas

1. Capacitación del personal o bien mediante consultores externos, o entrenamiento interno, con el objetivo de realizar los estudios posteriores.
2. Revisión mediante metodología 5S de los elementos del costo total de la empresa, para obtener un costo por producción y ventas lo más exacto posible con el objetivo de tener un costo real y evitar sanciones.
3. Mantener actualizados cálculos de costos con el precio extraoficial del dólar
4. Evaluar factibilidad de financiamiento de divisas por parte de empresas del grupo trasnacional

Dadas las estrategias destacadas, se ilustrará aquella que podría tener un mayor impacto positivo dentro de la estructura de la empresa (estrategia # 2), evadiendo y minimizando las amenazas más importantes que se puedan presentar con el fin de garantizar la operatividad de la misma.

5.2 Plan de Acción

Es importante destacar, que dentro de este trabajo, se ha determinado que un punto clave en la dificultad de la aplicación de la Ley es la diversidad de casos, los cuales se podrían agrupar por elementos como, el tamaño de la empresa, el rubro de la empresa, el número de bienes que produce o sólo lo comercializa, entre otros; por lo tanto, las acciones a tomar por parte de la gerencia tendrán diferencias importantes en cada uno de los grupos antes mencionados.

En la presente se ilustrara un modelo de plan de acción aplicado a la empresa Envases Cartu C.A. Productora de envases para jugos pasteurizados. Su producto no está regulado por lo tanto no han pasado por la etapa de inscripción y registro en SISAP, por lo que estos aspectos no serán tomados en cuenta, sin embargo en el carácter de proveedor de empresas que si están reguladas, se destaca la necesidad de analizar el sistema de costos para futuras Auditorias Oficiales

Plan de Acción

1. Definir el modelo de costeo con el que trabaja la empresa.
2. Contrastar con modelo contemplado en la Ley (Artículo 17)
3. Clasificar los elementos que son considerados costos y gastos (artículos 23 y 24 del RLCPJ y artículo 19 de la LCPJ)
4. Contrastar con la Ley
5. Reubicar costos que no están contemplados por la Ley
6. Buscar gastos que puedan incluirse en los costos

Ahora se procede a ilustrar la puesta en marcha del plan de acción en la empresa antes mencionada:

1. Definir el modelo de costeo con el que trabaja la empresa

La empresa Envases Cartu C.A en su carácter de empresa manufacturera utiliza un sistema de costos por proceso con una estructura básica de la siguiente manera:

$\text{Costo} = \text{Material Directo} + \text{Mano de Obra Directa} + \text{GIF}$

Teniendo cada elemento de la ecuación un componente variable y uno fijo.

2. Contrastar con modelo contemplado en la Ley (Artículo 17)

Luego de revisar el Artículo 17 de la LCPJ (AN, 2011), se determina que el modelo usado por La Empresa es compatible con la filosofía de la Ley

3. Clasificar los elementos que son considerados costos y gastos (artículos 23 y 24 del RLCPJ y artículo 19 de la LCPJ)

Según los artículos 23 y 24 del RLCPJ que definen los costos reconocidos y los no reconocidos, se establece una lista de los mismos, la cual se puede consultar en el capítulo II (páginas 33 y 34). Con esta información se procede a clasificar los elementos que componen el Costo Total, en costos y gastos, donde según la Ley, los principales elementos que se han descartado de la lista de costos son, tanto los elementos previos a la manufactura en sí como los posteriores, es decir, investigación y desarrollo, diseño, mercadeo, ventas,

y servicio no serán contemplados para calcular el costo de un producto por lo que se les asigna el concepto de gasto como se observa en el cuadro:

Tabla N° 10. **Clasificación de los elementos de costo total inicial.**

Elaboración propia

Diseño	Logística interna	Manufactura	Logística Externa	Mercadeo y Ventas	Servicio
Paquete de diseño por computadora	Maquinaria para transporte de materiales	Maquinaria de impresión	Maquinaria para transporte de materiales	Redes de comunicación	Asistencia 24/7
Equipos electrónicos	Telefono	Maquinaria de sellado	Almacenamiento	Pagina Web	Pagina Web
Sistema de información	Equipos electrónicos	Cartulina y tinta	Transporte	Redes Sociales	
Desarrollo de prototipos	Redes de comunicación	Termoencogible			
Gastos	Costos			Gastos	

4. Contrastar con la Ley la clasificación anterior

Esta etapa es la más importante del plan de acción, ya que se evaluará cada elemento del costo total además de la adecuada ubicación, con la intención de incluir en los costos la mayor cantidad de elementos a fin de aprovechar al máximo el 30% de ganancia que estipula la nueva Ley de Precios Justos.

5. Reubicar costos que no están contemplados por la Ley

Termoencogible: Este material se emplea para mantener el producto dentro de la empresa; para evitar sanciones se moverá al área de servicio como un gasto ya que no forma parte del material de empaque

6. Buscar gastos que puedan incluirse en los costos

Sistemas de información: Este elemento será movido a logística interna, fusionando varios departamentos en uno sólo correspondiente al sistema de producción de la empresa, para lograr incluir estos elementos como costo de producción

Luego de aplicados los pasos 5 y 6 la nueva clasificación se vería así:

Tabla N° 11. Clasificación de los elementos de costo total final.

Elaboración propia

Diseño	Logística interna	Manufactura	Logística Externa	Mercadeo y Ventas	Servicio
Paquete de diseño por computadora	Maquinaria para transporte de materiales	Maquinaria de impresión	Maquinaria para transporte de materiales	Redes de comunicación	Asistencia 24/7
Equipos electronicos	Telefono	Maquinaria de sellado	Almacenamiento	Pagina Web	Pagina Web
Desarrollo de prototipos	Equipos electronicos	Cartulina y tinta	Transporte	Redes Sociales	Termoencogible
	Redes de comunicación	Sistema de información			
Gastos	Costos			Gastos	

Suponiendo que la suma de capital que se asocia al elemento “Termoencogible” es menor que el de “Sistema de información”; se obtiene entonces un aumento en los costos y una disminución en los gastos, aprovechando así más eficientemente el 30% de ganancias estipulados y reduciendo los gastos que impactan dicha ganancia. Dicho esto, es importante resaltar que la minimización de los gastos sería el norte estratégico, ya que al fijar la proporción de utilidad, esta sería la única forma de maximizar los beneficios que el inversionista pretende obtener.

CONCLUSIONES

Como conclusión se tiene que los costos totales de cualquier tipo de empresa deben ser manejados de una forma clasificada y sub-clasificada de manera muy detallada con la finalidad de obtener núcleos de costos elevados en las clasificaciones más críticas, tanto por ser costos muy elevados, como por ser conceptos que la Ley regule directamente, ya que así se podrá tener el mejor panorama a la hora de desarrollar una determinada acción, siempre dentro del marco de la estructura de costos que se haya definido, por lo que tener personal altamente calificado en materia de costos se hace indispensable para lograr objetivos de sobrevivencia de la empresa en el tiempo.

La empresa, como aspecto interno, debería hacer inversiones en lo referente a capacitación, para que su personal conozca a fondo la ley y todo lo que esta envuelve. Como empresa podría convertirse en un ente consultor, para formar otras empresas que deban adecuarse a la ley.

Con el objeto de mantener la ley a lo largo del tiempo, es necesario considerar que el ente responsable de su aplicación, la SUNDECOP, debe poseer suficiente capacidad para analizar la información de costos que están recolectando y mantener una línea de comunicación con los gremios empresariales ya que tomar decisiones a priori en materia de precios, ocasionaría el posible cierre de muchas empresas privadas o en su defecto la disminución de la producción de las mismas, al no verse motivadas a producir por precios exageradamente bajos, llevando esto a escenarios de escasez, lo que posteriormente conduciría a un crecimiento del “mercado negro”, impactando también en la inflación acumulada del país, lo que traería como consecuencia el fracaso absoluto de la aplicación de dicha Ley.

Dentro de la lista de elementos que pueden componer el costo se observó que los más críticos dentro del marco de la Ley, son aspectos de publicidad,

mercadeo, investigación y desarrollo, y algunos aspectos resaltantes de transporte y suministro de materiales. El primero porque es considerado como un gasto para evitar que los inversionistas obtengan un margen de beneficio con este aspecto; sin embargo en vista de la necesidad de mantener una distinción o diferenciación y competitividad dentro del mercado es fundamental el manejo efectivo de este elemento del costo si se desea permanecer en el nivel actual que se encuentra la empresa. Por otra parte en materia de innovación para empresas con cantidades elevadas de inversión en investigación y desarrollo como la medicina, enfrentará enormes dificultades de adecuación a la Ley por lo que la escasez de medicamentos es una potencial consecuencia de la aplicación de la Ley

Como entes empresariales es imperante revisar e instruirse en todo lo referente al marco regulatorio de la presente ley, ya que será la única manera de hacerle frente de manera completa y objetiva. Un aspecto a tomar en cuenta, es establecer las diferencias comparativas entre los requerimientos exigidos por la Ley y aquellos elementos que ya la empresa maneja y aplica en su estructura interna para así adecuar de forma eficiente lo que se tiene a lo que se exige. Una vez bien definido esto, se logrará la transparente adecuación de la estructura de costo de la empresa a los aspectos demandados dentro de la Ley.

Como estrategia final se tiene el monitoreo continuo y actualizado de análisis de adecuación con la Ley, con todos los representantes de los departamentos que puedan estar vinculados con posibles auditorias efectuadas por el estado, con la finalidad de tener una postura clara, definida, y consistente en las diferentes áreas de la empresa; esto incluye estar alerta a cualquier cambio que pueda venir a nivel legislativo y anticipar estas revisiones evitando así futuras sanciones, y manteniendo la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

El control de precio se debe ver como una oportunidad para desarrollar nuevos productos derivados de aquellos que están regulados y a su vez, buscar la manera de manejar los costos de la manera más explícita y precisa posible, ya que así podremos dar con una respuesta más satisfactoria ante la implementación de cualquier política pública de estado.

De acuerdo a los informantes y sus experiencias, la implementación de políticas de costos industriales dedicados a la protección de la población, sin tomar en cuenta, las fluctuaciones mismas de los costos, sólo incrementan la escasez debido también a la creación de mercados paralelos con precios muy por encima de los regulados.

Además, sabiendo de antemano que el comportamiento típico del consumidor ante un precio bajo es salir a adquirirlo en grandes cantidades, se puede aprovechar este fenómeno como estrategia de marketing, ya que el producto regulado se posiciona con altos números en ventas, lo cual lleva a la marca a las manos de un gran número de personas generando el apalancamiento de la misma y un aumento en las ventas de productos no regulados; para esto es indispensable evitar el cese en la fabricación de los rubros regulados ya que esto solo genera más escasez y deterioro de la economía del país.

En relación a todo esto, se determina que los valores más justos de los precios son determinados por la Ley de la oferta y la demanda y su punto de equilibrio, el cual no es más que la psicología o comportamiento conjunto de los consumidores y los ofertantes, que de manera espontánea llegan a un balance entre lo que el consumidor está dispuesto a pagar y el beneficio que desea obtener el productor.

RECOMENDACIONES

Para las empresas pequeñas y medianas se recomienda estudiar a fondo los costos y gastos que se generan en la producción de sus bienes y/o servicios y tenerlos de la forma más adaptada posible a los lineamientos que establece la Ley, ya que en esta materia resulta como una guía en la construcción de una estructura que les brinde la posibilidad de mantener la continuidad operativa de la empresa, evitando sanciones que dificulte aún más la adaptación de los costos a los precios regulados exigidos.

Para las empresas grandes, lo primordial es mantener actualizados los costos en su estructura, monitoreando los sub-elementos más críticos en su impacto en los costos, para mantener los niveles esperados por los inversionistas tomando en cuenta que los precios de ventas serán supervisados por los entes regulatorios del Estado.

Otro aspecto a recomendar es el de capacitar al personal en materia de Ley de Costos y Precios Justos (AN, 2011), ya que estos son los que se presentarán en caso de fiscalización de los datos proporcionados.

Para efectos de la actualidad, se recomienda estudiar la nueva Ley de Precios Justos publicada el viernes 24 de enero del año 2014 en la Gaceta Oficial 40.340 la Ley de Costos y Precios Justos (AN, 2011) la cual, entre otras cosas, establece un margen máximo de ganancia de un 30% para cada actor de la cadena de comercialización, aunado a esto, se tiene que las organizaciones, SUNDECOP e INDEPABIS, han sido eliminadas y suplantadas por un único ente que lleva por nombre Superintendencia de Precios Justos. Es importante, a su vez, visitar la página web donde se observará un sistema similar al antiguo SISAP, estudiado en esta trabajo de grado.

En el texto oficial, se detalla que el margen de ganancia será establecido anualmente por la Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socioeconómicos (Sundde). Se explica además, que dichos márgenes máximos de ganancias podrán ser formulados por sector, rubros, espacio geográfico, canal de comercialización o incluso actividad económica.

Con el objeto de seguir en el desarrollo de este tema es importante adentrarse en un sector particular, donde se evalúe a un actor empresarial cuya producción sea un bien o producto regulado, para analizar la estructura de costos y ver oportunidades de redistribución de los elementos, buscando maximizar las utilidades.

En perspectiva del estudio de las políticas públicas, en este trabajo se reflejan opiniones de expertos que vaticinaban panoramas específicos ante la aplicación de la Ley, los cuales en la actualidad se puede observar que se cumplen en su mayoría, especialmente las referentes al fracaso de la Ley en cuanto al mejoramiento de la situación de escasez e inclusive empeoramiento de la misma. También se observa deficiencia en el control de la inflación, teniendo el índice más elevado del planeta.

Es importante que se entienda que las acciones políticas que están vinculadas con los sectores económicos que se vuelven estranguladoras del aparato económico de una nación, no han sido exitosas a lo largo de la historia, por lo que los estudios posteriores, se deben enfocar básicamente en aprovechar las oportunidades que generan estas leyes regulatorias para mantener la sostenibilidad en el tiempo de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adrio, R., Serritiello, P. (2012), Políticas Públicas en ciencia y tecnología. Efectos en el Estado Carabobo. Evaluación del quinquenio (2005-20010) Universidad de Carabobo, Campus Bárbula. Tesis de grado para optar al título de Ingeniero Industrial. Valencia
- Balestrini, Mirian (2006), Como se elabora un proyecto de Investigación para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles. Sexta edición BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- Boletín de Consultoría Gerencial. La estrategia gerencial, el modelo y plan de negocio: Conceptos básicos y enfoque para su desarrollo (1/3). Espiñeira Pacheco Y Asociados. Boletín Digital No. 7. Disponible en: <http://www.pwc.com/ve/es/asesoria-gerencial/boletin/assets/edicion-07-2012.pdf>
- Gaceta Oficial N° 39.872 (2012). Providencia mediante la cual se fija los precios máximos de venta del productor y/o importador, del mayorista-comercializador y al público o consumidor final de los productos que se indican. <http://sundecop.gob.ve>
- Gaceta Oficial N° 39.802 (2011). Reglamento parcial sobre la superintendencia nacional de costos y precios y el sistema nacional integrado de administración y control de precios. <http://sundecop.gob.ve>
- Gaceta Oficial (2011). Ley de Costos y Precios Justos. Asamblea Nacional. <http://www.asambleanacional.gov.ve>
- Glagovsky, H., ¡Esto es FODA! Facultad de Ciencias Económicas. UBA <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>.
- González, G., Guanchez M. y Vázquez J. (2012) Adecuación de la estructura de costos de la división de repuestos de la empresa DAIMLER

AUTOMOTIVE de Venezuela C.A. ubicada en la zona industrial sur de Valencia, de acuerdo a lo establecido en la Ley de costos y precios justos. Universidad de Carabobo. Campus Bárbula tesis de grado para optar al título de licenciados en contaduría Pública. Venezuela

- Hernández, J., Fernández C. y Baptista P. (2006) Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill
- León, L. (2012) Luis Vicente León: la Ley de Costos y Precios Justos “es una sofisticación del control económico”
<http://www.noticias24.com/venezuela/noticia/96702/luis-vicente-leon-la-Ley-de-costos-y-precios-justos-es-una-sofisticacion-del-control-economico/>
- López, D. Y Ayala, C. ¿Qué es una política pública? Universidad Latina de América.
<http://www.unla.mx/iusunla18/reflexion/QUE%20ES%20UNA%20POLITICA%20PUBLICA%20web.htm>
- Lovera V., Juan Antonio, De Castro, Hernando & Otros. (1995). Los controles de precios y sus efectos. Instituto venezolano de ejecutivos de finanzas, A.C. Fondo editorial IEVF.
- Mochón, Francisco (2010), Principios de economía, 4ta edición, editorial McGraw-Hill.
- Monografias.com, La Ley de Costos y Precios Justos y las empresas prestadoras de Servicios de Salud.
<http://www.monografias.com/trabajos89/Ley-costos-y-precios-justos-y-empresas-prestadoras-servicios-salud/Ley-costos-y-precios-justos-y-empresas-prestadoras-servicios-salud.shtml>
- Multimedia Universal. Presentación: 10 años de regulaciones en Venezuela disponible en la página web: <http://prezi.com/obvw0xtrhx-f/10-anos-de-regulaciones-en-venezuela/>

- Pallares, Francesc (1988) Las políticas públicas: El sistema político en acción, artículo disponible en la página web <http://www.fcs.edu.uy/archivos/>
- Presentación de Resultados de la 1° Fase disponible en la página web <http://www.ultimasnoticias.com.ve/noticias/actualidad/economia/descargue-lista-de-precios-de-productos-regulados.aspx>
- Rayburn, Gayle (1999) Contabilidad y administración de costos, sexta edición, editorial McGraw-Hill.
- Rosas, Justo (2002) Las 5´S herramientas básicas de mejora de la calidad de vida. http://www.paritarios.cl/especial_las_5s.htm
- Schuettinger, R. Y Butler, E. (1982) Cuarenta siglos de control de precios y salarios. Dirección General del Consejo Coordinador Empresarial.
- Sección ABC económica. Página oficial del Banco Central de Venezuela. <http://bcv.org.ve>
- Superintendencia Nacional de Costos y Precios. Guía Rápida SISAP <http://sundecop.gob.ve>
- Superintendencia Nacional de Costos y Precios. Listas de Precios Justos <http://sundecop.gob.ve>
- Toro Hardy, José (1993), Fundamentos de teoría económica, un análisis de la política económica venezolana, 3era edición, editorial Panapo.
- Velásquez, Daniel (2011). Ley de Costos y Precios Justos ¿Solución a la inflación? <http://informe21.com/node/113014>
- Vélez E., Ramírez Y. Y Sánchez A (2012) Propuesta de plan de adecuación de precios enmarcados en la Ley orgánica de costos y precios justos, mediante estudio de proceso de producción en la empresa “sucesora de José Puig & cia. C.A <http://es.scribd.com/doc/96037332/Trabajo-Final-de-Admon-de-La-Produccion>
- Von Mises, L (2007). La acción humana: Tratado de economía, 8va edición. Unión editorial. Madrid, España.