

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria – Estelí
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**



Tema:

“Efectos provocados en los Costos de Producción por la Alta Rotación de Personal en Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, durante el período 2011”.

**Tesis para optar al grado de:
Maestra en Contabilidad con Énfasis en Auditoría.**

Autora:

Lic. Martha Lorena Montoya Orozco

Tutor:

MSc. Manuel de Jesús González García.

Diciembre, 2012.

ÍNDICE

Pág. Nº

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
CARTA AVAL	iii
RESUMEN	iv
SUMMARY	v
I INTRODUCCION	1
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Justificación.....	5
1.3 Planteamiento del Problema.....	6
II OBJETIVOS	9
2.1 Objetivo General.....	9
2.2 Objetivos Específicos.....	9
III MARCO TEORICO	10
3.1 Perfil de la Empresa.....	10
3.1.1 Historia de la Empresa.....	10
3.1.2 Misión.....	11
3.1.3 Visión.....	11
3.1.4 Objetivos Estratégicos.....	11
3.1.5 Valores.....	12
3.2 Costos de Producción.....	12
3.2.1 Costos y Cálculos de la Rotación.....	12
3.2.2 Clasificación de los Costos.....	16
3.2.3 Sistema de Acumulación de Costos.....	19
3.2.4 Materiales.....	24
3.2.5 Mano de Obra.....	28

3.2.6	Costos Indirectos de Fabricación.....	35
3.3	Rotación de Personal.....	49
3.3.1	Talento Humano.....	49
3.3.2	Rotación.....	50
3.3.3	Causas de la Rotación.....	52
IV	PREGUNTAS DIRECTRICES.....	56
V	OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.....	57
VI	DISEÑO METODOLOGICO.....	77
6.1	Enfoque de Investigación.....	77
6.2	Tipo de Investigación.....	77
6.3	Investigación No Experimental.....	78
6.4	De Corte Transversal.....	78
6.5	Población y Muestra.....	78
6.6	Técnicas.....	80
6.7	Procedimientos.....	81
VII	ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS.....	82
7.1	Costos de Producción.....	82
7.1.1	Materiales Directos.....	82
7.1.2	Mano de Obra.....	91
7.1.3	Costos Indirectos de Fabricación.....	106
7.2	Rotación de Personal.....	118
7.2.1	Factores Externos.....	118
7.2.2	Factores Internos.....	120
VIII	CONCLUSIONES.....	131
IX	RECOMENDACIONES.....	133
X	BIBLIOGRAFIA.....	135
XI	ANEXOS	

DEDICATORIA

A Dios:

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud, sabiduría para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis Padres y Hermana:

Por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

AGRADECIMIENTO

Me complace de sobre manera a través de este trabajo exteriorizar mi sincero agradecimiento a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN en la Facultad Multidisciplinaria Regional Estelí y en ella a los distinguidos docentes quienes con su profesionalismo y ética puesto de manifiesto en las aulas enrumban a cada uno de los que acudimos con sus conocimientos que nos servirán para ser útiles a la sociedad.

A la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, por el apoyo y la confianza brindada.

A mis compañeros por las experiencias compartidas y su amistad.

A mis tutores Msc. Sandra Cervantes y Msc. Manuel de Jesús González, quienes con su experiencia como docentes han sido la guía idónea, durante el proceso que ha llevado el realizar esta tesis, brindándome el tiempo necesario, como la información para que este anhelo llegue a ser felizmente culminada.

CARTA AVAL

Matagalpa, 26 de noviembre de 2012

Por la presente se deja constancia de que el informe de la investigación de tesis para optar al grado de Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría y que lleva por título:

“Efectos provocados en los Costos de Producción por la Alta Rotación de Personal en Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, durante el período 2011”.

Autora:

Lic. Martha Lorena Montoya Orozco

Reúne los requisitos básicos metodológicos y científicos para ser presentada en el acto de defensa, ya que considero que representa un acercamiento profundo al problema de investigación y se lograron cumplir con los objetivos propuestos en la misma.

Atentamente



Tutor

MSc. Manuel de Jesús González García

RESUMEN

La temática abordada en este estudio trata sobre los Costos de Producción y la Rotación de Personal en Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, durante el período 2011, con el objetivo de evaluar los efectos provocados en dichos Costos de Producción por la alta rotación de personal.

El desarrollo de este estudio se hizo tomando en cuenta el enfoque cuali cuantitativo de tipo descriptivo. El universo fue la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, y para la muestra de la investigación se seleccionó al Responsable de Recursos Humanos, el responsable de producción, el Contador General y 10 personas del área de producción de la fábrica. Se aplicó la metodología, las técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, según lo establecido en la normativa de UNAN Managua - FAREM Estelí, para este tipo de trabajo. Es una investigación no experimental de corte transversal.

Los resultados indican que hay debilidades en la contabilización de costos de producción de la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, durante el periodo 2011, principalmente en la materia prima y mano de obra; así mismo se determinó que la rotación de personal durante este periodo alcanzó un 40 % en el área de producción y que una de las principales causas es la ausencia de las políticas salariales y de beneficios sociales brindadas en la Fábrica.

Se considera importante que se revise todo el proceso de contabilización de los costos de producción y se diseñen estrategias que le permita retener el mayor tiempo posible a los empleados; así como una mejora de las políticas de beneficios a los empleados.

Palabras claves: Costos de Producción y Rotación de Personal.

SUMMARY

The theme addressed in this study deals with the costs of production and the rotation of staff at factory of tobacco Estelí Cigars S.A, during 2011, with the objective of evaluating the effects caused these costs of production by high turnover.

The development of this study was made taking into account the quantitative approach of descriptive type. The universe was the Estelí Cigars S.A tobacco factory, and for the research sample was selected to responsible for human resources, responsible for production, the Accountant General and 10 people in the area of production of the factory. Apply the methodology; techniques have instruments necessary for an adequate investigation, as established in accordance with the rules of UNAN Managua - FAREM Estelí, for this type of work. It is a non-experimental research of cross-section.

The results indicate that there are weaknesses in accounting for costs of Estelí Cigars S.A tobacco factory, during 2011, mainly in raw materials and workmanship; I was likewise determined that the rotation of staff during this period reached 40% in the production area and that one of the main causes are wage and social benefits policies offered in the factory.

It is important to review the entire process of accounting for the costs of production and design strategies that allow you to retain as much as possible employees as well as an enhancement of benefits policies to employees.

Key words: production and rotation of staff costs.

I. INTRODUCCION

En la actualidad conocer los efectos en los costos de Producción por la rotación de personal en el sector tabaco es un tema de atender y resolver, en el Municipio de Estelí Nicaragua, este rubro está distribuido en 8 empresas industriales de excelente calidad y que trabajan básicamente para la exportación, lo que generan alrededor de 10,000 empleos directos y beneficio indirecto a 30,000. La industria de Tabaco en Nicaragua y especialmente en Estelí, ha tenido un gran impacto en la economía, principalmente en la generación de empleo.

Es destacado mencionar que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país por lo que hay que saber potenciarlo al máximo, por ello un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cuál pertenecen.

En la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A., se presenta una alta rotación de personal que afecta la eficiencia y eficacia de los colaboradores, impactando directamente en la producción de la empresa; porque provoca atrasos, información incompleta, pérdida en seguimiento al pedido de clientes, recargo de actividades, presión, descontento; una serie de problemas que perjudican la marcha de las labores. Además, afecta emocionalmente al empleado repercutiendo esta situación en el clima organizacional, lo que puede ocasionar pérdida de clientes y fuga de información, en beneficio de la competencia. Para contrarrestar esta situación es necesario determinar cuáles son las causas que lo producen y determinar cómo minimizar los costos que la rotación de personal ocasiona, debido a que en estos momentos la rotación o fluctuación laboral constituye un rasgo característico en muchas fábricas del sector tabaco lo que ha repercutido desfavorablemente en las mismas.

El Informe Final de este trabajo comprende siete capítulos que se encuentran estructurados de la siguiente manera:

Capítulo 1, Introducción, en donde se introduce al problema, se fundamenta el tema de estudio, en él se describen los antecedentes, se justifica el problema de investigación, se delimita y precisa el tema, describiendo como está estructurado el informe y lo esencial de cada apartado.

El Capítulo 2, corresponde a la precisión de los objetivos generales y específicos de la investigación.

El Capítulo 3, al marco teórico en donde aparecen las teorías y conceptos relacionados con el tema principal de la investigación, así como estudios previos realizados.

En el Capítulo 4, aparecen las preguntas directrices, en cuanto a evaluar si la alta rotación provoca repercusiones en los costos de producción.

En el Capítulo 5, corresponde a la selección de las variables de estudio las cuales son operativizadas y descritas respectivamente.

En el Capítulo 6, se describe el diseño metodológico que contiene una orientación estructurada: Enfoque de la investigación, tipo de investigación, población, muestra, preguntas directrices, variables, métodos y técnicas de recolección de información, procedimientos para procesar la información, validación de los instrumentos.

En el Capítulo 7, se describen los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados, presentándose la información que reúne en forma clara los datos recolectados con su análisis correspondiente.

Seguidamente aparecen las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía consultada, y por último los anexos donde aparecen los instrumentos que fueron utilizados en la presente investigación.

1.1 Antecedentes

La realización de un estudio específico sobre los efectos provocados en los Costos de Producción por la Alta Rotación de Personal en Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, durante el período 2011, es un tema que aún no se ha tratado; sin embargo son muchos los trabajos encontrados sobre análisis de los costos de Producción en las diversas Fábricas del Sector Tabaco, así también se encuentran estudios completos sobre el análisis de la rotación de personal y sus efectos en los costos. Robbins (1999) expresa en su estudio que ``Si se toma en cuenta que se afecta el funcionamiento eficaz y eficiente de una organización cada vez que retira un empleado (que ya desarrolló conocimientos y experiencia en el puesto) y que se debe invertir tiempo para encontrar a su reemplazo y que éste se prepare, es decir, ser entrenado para poder desempeñar responsablemente dicho puesto`` Un aspecto importante señalado, y es que la rotación se genera en empleados, que por cuyos resultados de rendimiento satisfactorio, no se desearía perder.

En la búsqueda de trabajos de investigación relacionados a esta temática, se puede destacar el estudio de William G Bliss, President of Bliss and Associates Inc., "Coste of employee turnover", información obtenida de internet www.isquare.com/turnover.cfm: ``el costo del tiempo de las personas que suplen las actividades del puesto vacante, ya sea por el personal interno o externo, incluyendo tiempo extra. El costo de la pérdida de productividad a razón del 50% de la compensación y beneficios de la persona que dejó el puesto por el tiempo que lo suplirá, inclusive si hay personas desarrollando las actividades se calculará el 100%, si la posición está completamente vacante.

El tiempo de la persona que conduce la entrevista, el tiempo de la persona que se retira, el tiempo de llenado de todos los formularios necesarios para la baja de la persona dentro de las diferentes instituciones. El costo del tiempo del gerente que tiene que ver pendientes y el pensar de cómo cubrir dichas actividades mientras se sule a la persona y el tiempo mismo del gerente sobre su propia entrevista de salida al personal que se retira. El costo del entrenamiento que la empresa invirtió en el empleado que deja la empresa, el entrenamiento interno, entrenamiento externo, educación académica externa, incluir licencias y certificados que la compañía ayudó al empleado a obtener para el desempeño de su trabajo. Calcular el impacto de la baja de productividad del departamento motivado por la salida de la persona, quién hará el trabajo, qué trabajos no se entregarán a tiempo, cálculo del tiempo del personal de staff por la reacción de la vacante. Calcular el tiempo de los conocimientos perdidos, las habilidades y contactos que la persona que se separa se llevará consigo, usando la fórmula del 50% del salario anual por un año de servicio, incrementado 10% por cada año de servicio. Calcular el costo de la pérdida de los clientes que los empleados se llevan con ellos (dado el caso), o el importe que la empresa invertirá para retener a los clientes, o el tiempo del servicio al cliente que se invertirá para convencer a los clientes: no olvidar que se deberá restar la cuantificación, el sueldo y prestaciones que se dejarán de pagar por la persona que se retira.

En la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A, se han elaborado informes sobre la rotación de personal por áreas de trabajo, pero solo a nivel informativo y no a un nivel de costos, en la Biblioteca de la Universidad se encontraron estudios completos sobre el proceso de Costos en Fábricas de procesamiento de trabajo y estudios sobre la rotación de personal, pero no se encontró ninguno que relacionara ambas variables, por tanto se infiere, por el estudio realizado sobre el tema, que no existe suficiente material de la investigación.

1.2 Justificación

Para la economía nacional y local es de suma relevancia la presencia de compañías manufactureras, entre ellas las del tabaco, puesto que impulsan el desarrollo económico a través de las exportaciones y la generación de empleos. En Estelí, sin duda alguna el cultivo más importante económicamente es el tabaco, por ser la base de la actividad comercial e industrial, generando el 80% de los empleos en la ciudad.

Las operaciones financieras, administrativas y de gastos que se van generando a lo largo de la cadena productiva son una base para profundizar a través del estudio y determinar las distintas regularidades incluyendo el análisis cuidadoso que debe tenerse ante la rotación de personal en el sector.

La rotación de personal, es la consecuencia de ciertos factores internos o externos en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Dentro de los factores externos podemos citar la situación de oferta y demanda de Recursos Humanos, y uno de los factores internos que ocurren en la organización podemos mencionar es la política salarial de la organización.

En base a lo anterior lo importante es encontrar las causas fundamentales de la rotación de personal en la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A y principalmente analizar las repercusiones económicas en los costos de Producción que esta rotación provoca, otra razón que invita a profundizar en este tema es el obtener nuevos conocimientos sobre la contabilización en la industria del tabaco, ya que es un proceso muy completo que presenta grandes dificultades en la determinación del costo unitario.

El presente estudio, obviamente que para una empresa industrial representa la base para la planeación financiera, el control y la toma de decisiones; y para los fines personales es una oportunidad de obtener conocimientos y aportar a la

universidad una realidad empresarial muy particular, ya que la rotación de personal puede provocar, desde afecciones emocionales al empleado hasta una fuerte inestabilidad económica de la empresa.

1.3 Planteamiento del Problema

La Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A, por estar ubicada en la ciudad de Estelí conocida por su extensa actividad en la Industria del Tabaco, tiene una alta rotación de personal, el cual representa uno de los problemas que frecuentemente se presenta en este sector, aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier empresa y que posteriormente se agudiza cuando se realiza una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona vuelva a fluctuar hacia otra empresa, esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse, porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas, este factor se ve condicionado en muchas ocasiones por la alta demanda y oferta de mano de obra en el sector tabaco en Estelí.

Otra de las causas que genera la rotación del personal en la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A, es la insatisfacción laboral reflejado en la falta de compromiso del empleado, sobre todo porque las personas insatisfechas constituyen un recurso humano altamente demandado dentro del sector tabaco, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección, pues se ha convertido en más que una actitud un comportamiento que están ligados a Niveles de Compensación donde el trabajador opina no son competitivos.

Una de las causas más comunes, que desde el punto de vista del empleado, que han aumentado la rotación laboral en este sector en los últimos años es la relacionada con falta de condiciones físico ambientales ofrecidas en las Fábricas, lo que hace necesario crear un ambiente de trabajo satisfactorio para la realización plena de los trabajos y la interacción de las necesidades de la empresa con las de los empleados y que dicha relación corresponda, y de esta manera evitar que el trabajador trate de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral, ya que cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.

Otra causa está relacionada con la inexistencia de implementación de modelos de evaluación y retribución a empleados, estimulación moral y material vigente en las Fábricas que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma, en algunos casos también se refleja como producto de la inconformidad de los empleados para el cumplimiento de las políticas de disciplina implementadas en la empresa de acuerdo al reglamento interno de la misma.

Todas las situaciones antes descritas pueden desencadenar una serie de efectos negativos en la Fábrica, los cuales se reflejan en la producción, productividad y los costos de la empresa, desde los elevados costos que representa la integración y desvinculación de los empleados en el sistema de seguridad social hasta el incumplimiento de los planes de Producción, dentro de los costos podemos mencionar los asociados con la selección y capacitación de la persona así como del sustituto, e incluso la pérdida de productividad o fallas en la calidad o en la prevención de riesgos laborales.

El aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos representa en la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A, una situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas es decir, los retiros del personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin mantener el nivel de recursos

humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema. Este flujo de entradas y salidas en toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen, lo cual ocasiona una rotación vegetativa (conservación del sistema); Lo ideal es que la rotación se dote de nuevos recursos según las necesidades de personal que se presente en la Empresa, para impulsar las operaciones, acrecentar los resultados; sin embargo, a veces la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente como es el caso de la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A.

Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personas, por lo que se hace necesario que el sistema de Recursos Humanos esté preparado y sobre todo capacitado para reconocer los costos incurridos por la fluctuación de personal y definir políticas de recursos humanos, en relación a la materia de Costos de Producción como marco de actuación.

Ante tal situación es de suma importancia reconocer los diferentes costos en que incurre en este caso la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, al reclutar, contratar y preparar a su personal, haciendo notar la importancia de los gastos de rotación. Por lo anteriormente expuesto, es importante para esta empresa el conservar y valorar al recurso humano con el que cuenta para evitar esta clase de costos que, al ser constantes, pueden convertirse en gasto, reduciendo así las utilidades a percibir.

II OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Evaluar los efectos provocados en los Costos de Producción por la alta Rotación de Personal en Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A, durante el periodo 2011.

2.2 Objetivos Específicos

- 2.2.1 Describir aspectos teóricos sobre costos de producción y rotación de personal, para determinar la situación de la Empresa.
- 2.2.2 Analizar la estructura de costos de Producción generados en Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A, detectando los efectos negativos de la Rotación de Personal.
- 2.2.3 Determinar los puntos críticos ocasionados por la rotación de personal y sus repercusiones, en la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A.
- 2.2.4 Proponer estrategias que se puedan plantear como alternativas para lograr una mejor eficiencia y superar los puntos críticos que han repercutido en los costos de Producción, en la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A.

III MARCO TEORICO

3.1 Perfil de la Empresa

3.1.1 Historia de la Empresa

La Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A, Fue fundada a finales del año 1997 con el nombre de GRAFATAMSA, gracias a la visión empresarial y espíritu emprendedor del Señor Henry Berger, de nacionalidad norteamericana; enfocada principalmente al negocio de elaborar puros en un local ubicado en esta ciudad de Estelí, su primer cliente fue NICARAGUA TOBACCO IMPORT, empresa con la que siguen colaborando estrechamente hasta la fecha, contando apenas con treinta trabajadores, alrededor de veinte puros eran producidos mensualmente; los cuales, después se empacaban en cajas de madera y cajas de metal con destino al atractivo mercado estadounidense.

A partir del año 1999 la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A, logra posicionarse exitosamente en el segmento de fumadores de puros, alcanzando niveles de exportación de 1.5 millones de unidades equivalentes a unos US\$ 250,000.00 anuales, por lo que la Gerencia General toma la estratégica decisión de incorporarse al Régimen de Admisión Temporal (Ley 382) para gozar de los beneficios tributarios y favorecer así el crecimiento y competitividad de la empresa.

Luego de varios años de estar operando en varios edificios, la empresa ha tomado la decisión de construir su propia planta con el objetivo de concentrar en un solo lugar las operaciones es por ello que adquiere el edificio ubicado en el kilometro 155 carretera panamericana, así mismo inicia con la Cosecha, Pre-Industria (curado, añejamiento y desvenado de las hojas de tabaco).

La Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A. es una empresa que cosecha y procesa tabaco para la fabricación de puros, además fabrica varias marcas de puros habanos para diferentes clientes en Estados Unidos, Europa, Canadá y China.

3.1.2 Misión

Producir y comercializar cigarrillos de excelente calidad así como atender la demanda de puros hechos a mano en el mercado internacional satisfaciendo los gustos y exigencias de los fumadores, distribuidores mayoristas y revistas especializadas, con productos de alta calidad a precios competitivos, bajo un marco de mejoramiento continuo, rentabilidad empresarial, gratificación económica y continua capacitación a nuestros colaboradores.

3.1.3 Visión

Ser empresa líder en la industria del tabaco y en continuo crecimiento con presencia en el mercado internacional, abasteciendo productos de alta calidad a sus clientes, con rentabilidad sostenida a sus accionistas, oportunidades de crecimiento profesional y personal a sus empleados y una contribución positiva a la comunidad de Estelí, actuando con responsabilidad social.

3.1.4 Objetivos estratégicos

- Producir puros hechos a mano de alta calidad para competir en el mercado internacional y que nuestras marcas tengan presencia en los exclusivos mercados de Europa y Norte América.
- Desarrollar canales de distribución a través de los distribuidores mayoristas y tiendas especializadas en la venta de puros y accesorios.
- Lograr un crecimiento sostenido de nuestras operaciones, con rentabilidad, eficiencia e innovación constante.

3.1.5 Valores

- Orientación al cliente
- Excelencia en todo lo que hacemos
- Compromiso con los resultados
- Sostenibilidad
- Integridad
- Trabajo en equipo
- Respeto a las personas
- Creatividad

3.2 Costos de Producción

3.2.1 Costos y Cálculos de la Rotación

Según Weather y Davis (1993) Los costos de las personas dentro de la contabilidad de personal se refiere a la cuantificación de las mismas como activos humanos e involucra la medición de los costos de adquirir y desarrollar diferentes clases de personal y se le puede llamar Contabilidad del Activo Humano, dentro de la conceptualización mundial, los costos de los recursos humanos se definen como el sacrificio en que se incurre para adquirir o reemplazar a las personas.

Al ingresar a una organización toda persona lleva consigo una serie de conocimientos, experiencias y aptitudes que le permiten el desempeño de trabajos que requieren ciertas destrezas; por consiguiente, muchas empresas, conscientes de su papel importante del desarrollo humano, invierten en la capacitación y adiestramiento de su personal para mejorar el nivel educacional y productivo de su personal.

La Contabilidad de Costos de Recursos Humanos lleva a cabo la función de control, al proporcionar el conteo de los costos de rotación, por ejemplo, con el objeto de valorar el desempeño de la administración de la economía de recursos en una entidad: es decir, de la productividad.

Weather y Davis (1993) mencionan que la separación de un empleado para una empresa representa un costo de reemplazo, el cual está formado por los siguientes componentes:

- Costo de adquisición: se incurre para adquirir candidatos, por ejemplo, el anuncio en el periódico, las bases de datos.
- Costo de reclutamiento: atraer nuevos empleados, de las entrevistas iniciales, la papelería y la solicitud de empleo.
- Costos de selección: el costo hora-hombre que invierte el reclutador para entrevistar y realizar pruebas psicométricas con el fin de elegir a la persona idónea.
- Costos de contratación y colocación: se incurre en estos cuando se contrata a una persona; por ejemplo, en los trámites administrativos, como lo son tarjeta del empleado, del seguro social, del INSS.
- Costos de inducción: el tiempo invertido en introducir al empleado en la empresa y en el puesto es un costo difícil de cuantificar ya que es un período en el que el trabajador se adecua y no ha empezado a producir.
- Costos de desarrollo: algunas empresas invierten en el desarrollo de sus empleados, es decir, brindan permisos para continuar estudios y cursos para que el crecimiento del trabajador. Este es un tiempo no productivo que representa un costo para la compañía.

- Costos de orientación: la orientación psicológica o médica que algunas empresas brindan a sus empleados, es una inversión en tiempo. Así también, el tiempo invertido por el jefe de área en dirigirlo en sus labores.
- Costos de capacitación: no sólo se mide el tiempo que la empresa invirtió en capacitarlo, sino que también en el costo incurrido en el expositor o material utilizado para realizarlo.
- Costos de separación o desvinculación: cuando un empleado decide retirarse se incurre en costos de separación, como lo son las prestaciones que se deben pagar, las indemnizaciones y las bonificaciones que, aunque estaban previstas en el pasivo laboral, son un desembolso para la empresa.

Los costos anteriormente detallados son aquellos en los que generalmente se incurre al contratar a un nuevo elemento, sin tomar en cuenta el pago de su salario periódico. En tal virtud, cada uno de los empleados representa un porcentaje de recursos financieros invertidos y el cual, dependiendo de la permanencia del trabajador, puede ser gasto o inversión.

Para Chiavenato (2002) se puede identificar a un costo como inversión cuando cumple con el objetivo propuesto y que a cambio proporcionó a la empresa una retribución monetaria. En cambio, se define como un gasto, cuando no cumple con el objetivo para el cual fue creado.

Para Chiavenato (2002) los costos de rotación de personal se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Primarios: son los relacionados directamente con el retiro del empleado y su reemplazo por otro. Entre ellos: costo de reclutamiento y selección, costo de

registro y documentación, costo de ingreso y desvinculación o retiro de la empresa.

- Secundarios: se relacionan indirectamente con el retiro y reemplazo del trabajador, y son efectos colaterales, intangibles. Incluyen: reflejos en la producción, actitud del personal, costo extra laboral y extra operacional.
- Terciarios: se relacionan con los efectos colaterales a mediano y largo plazo de la rotación y aunque no pueden cuantificarse exactamente, pueden estimarse. Se menciona el costo de extra inversión en seguros, depreciación del equipo por errores de trabajadores de nuevo ingreso, pérdidas en los negocios ocasionados por la calidad de los productos o servicios brindados por los empleados inexpertos, recién ingresados.

En cuanto a la estimación de los costos de rotación de personal, existen dos métodos:

1. Método de Renuncia a Utilidades: Compara la utilidad real percibida con la estimada, de no haber ocurrido la rotación de personal. La diferencia entre ambas constituye la utilidad perdida a consecuencia de la rotación de mano de obra.
2. Método de Separación y Reemplazo: Este método se refiere a los costos específicos acumulados, aplicables a cada uno de los empleados que se retiran de la empresa y a sus reemplazos.

Los métodos anteriormente descritos pueden utilizarse en forma separada o combinada, según se considere conveniente para conocer todas las posibilidades de costos de rotación de personal.

Por medio de la Contabilidad de Recursos Humanos es posible reconocer los diferentes costos en que incurre la organización al reclutar, contratar y preparar a su personal y haciendo notar la importancia de los gastos de rotación.

En Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, no se utiliza ninguno de estos métodos de contabilización de Rotación de Personal.

3.2.2 Clasificación de los Costos

Otro aspecto de gran relevancia para poder identificar el tipo de contabilidad de costos que emplean en la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A, es conocer la “clasificación de los costos.”

Polimeni y otros (2005), diversos autores coinciden en la forma de clasificar los costos y una de las más completas es la que plantea Neuner y se resume en los siguientes aspectos:

3.2.2.1 En relación con la Producción:

Esto está íntimamente relacionado con los elementos del costo de un producto y con los principales objetivos de la planeación y el control. Las dos categorías, con base en su relación con la producción son:

- **Costos Primos:** Son todos los materiales directos y la mano de obra directa de la producción. $\text{Costos primos} = \text{MD} + \text{MOD}$.

- **Costos de Conversión:** Son los relacionados con la transformación de los materiales directos en productos terminados, o sea la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. $\text{Costos de conversión} = \text{MOD} + \text{CIF}$

3.2.2.2 En relación con el Volumen de Producción.

Los costos varían de acuerdo con los cambios en el volumen de producción, este se enmarca en casi todos los aspectos del costeo de un producto, se clasifican en:

- **Costos Variables:** Son aquellos en los que el costo total cambia en proporción directa a los cambios en el volumen, en tanto que el costo unitario permanece constante.

- **Costos Fijos:** Son aquellos en los que el costo fijo total permanece constante mientras que el costo fijo unitario varía con la producción.

3.2.2.3 De acuerdo a la capacidad para asociar los costos.

Un costo puede considerarse directo o indirecto según la capacidad que tenga la gerencia para asociarlo en forma específica a órdenes o departamentos, se clasifican en:

- **Costos Directos:** Son aquellos que la gerencia es capaz de asociar con los artículos o áreas específicos. Los materiales y la mano de obra directa son los ejemplos más claros.

- **Costos Indirectos:** Son aquellos comunes a muchos artículos y por tanto no son directamente asociables a ningún artículo o área. Usualmente, los costos indirectos se cargan a los artículos o áreas con base en técnicas de asignación.

3.2.2.4 Atendiendo al departamento donde se incurrieron los costos.

Un departamento es la principal división funcional de una empresa. El costeo por departamentos ayuda a la gerencia a controlar los costos indirectos y a medir el ingreso en las empresas manufactureras se encuentran los siguientes tipos de departamentos:

- Departamentos de Producción: Estos contribuyen directamente a la producción de un artículo e incluyen los departamentos donde tienen lugar los procesos de conversión o de elaboración. Comprende las operaciones manuales y mecánicas realizadas directamente sobre el producto.
- Departamentos de Servicios: Son aquellos que no están directamente relacionados con la producción de un artículo. Su función consiste en suministrar servicios a otros departamentos. Los costos de estos departamentos por lo general se asignan a los departamentos de producción.

3.2.2.5 De acuerdo a las actividades realizadas.

Según la actividad realizada los costos se dividen en:

- Costos de Manufactura: Estos se relacionan con la producción de un artículo. Los costos de manufactura son la suma de los materiales directos, de la mano de obra directa y de los costos indirectos de fabricación.
- Costos de Mercadeo: Se incurren en la promoción y venta de un producto o servicio.
- Costos Administrativos: Se incurren en la dirección, control y operación de una compañía e incluyen el pago de salarios a la gerencia y al staff.

- **Costos Financieros:** Estos se relacionan con la obtención de fondos para la operación de la empresa. Incluyen el costo de los intereses que la compañía debe pagar por los préstamos, así como el costo de otorgar crédito a clientes.

La clasificación de costos presentada anteriormente sobre costos de Manufactura, puede ser aplicable a la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, ya que en el proceso manufacturero que desarrolla se puede identificar claramente cada uno de estos elementos.

3.2.3 Sistema de Acumulación de Costos

Refiriéndose al “Sistema de Acumulación de Costos”, se aborda el concepto y los dos principales sistemas que se utilizan para acumular los costos.

Polimeni y otros. (2005), los sistemas de acumulación de costos se clasifican en:

3.2.3.1 Sistema periódico: Provee información limitada del costo del producto durante un periodo y requiere ajustes trimestrales o al final del año para determinar el costo de los productos terminados. En la mayor parte de los casos, las cuentas adicionales del libro mayor se adicionan simplemente al sistema de contabilidad financiera. Los inventarios físicos periódicos se toman para ajustar las cuentas de inventario a fin de determinar el costo de los productos terminados.

Un sistema de esta naturaleza no se considera un sistema completo de acumulación de costos, puesto que los costos de las materias primas, del trabajo en proceso y de los productos terminados, solo pueden determinarse después de realizarse los inventarios físicos. Debido a esta limitación únicamente las empresas fabricadoras emplean este sistema y por esta razón no se aborda de manera tan extensa en el presente trabajo.

3.2.3.2 Sistema Perpetuo: El sistema perpetuo de acumulación de costos: “Es un medio para la acumulación de datos de costo del producto mediante las tres cuentas de inventario, que proveen información continua de las materias primas, del trabajo en proceso, de los artículos terminados, del costo de los artículos fabricados y del costo de los artículos vendidos”.

Este sistema de costos por lo general es muy extenso y es usado por la mayor parte de las medianas y grandes compañías manufactureras porque suministra información relevante y oportuna a la gerencia a fin de ayudar en las decisiones de planeación y control. El principal objetivo es la acumulación de los costos totales y el cálculo del costo unitario.

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

En Estelí Cigars S.A, es aplicable el Sistema de acumulación de costos Perpetuo; Sin embargo según Polimeni y otros (2005), existen dos tipos básicos de sistemas perpetuos de acumulación de costos:

a) Sistema de Acumulación por órdenes de Trabajo:

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

Otra definición del sistema de costos por órdenes de trabajo consiste en abrir una hoja de costo por cada lote de productos que se van a manufacturar, y sea para satisfacer los pedidos de los clientes o para reponer las existencias de almacén de productos terminados.

Este sistema de acumulación de costos posee características propias que se deben conocer para poder diferenciarlo claramente del sistema por procesos y éstas son las siguientes:

- Es el más apropiado cuando los productos manufacturados difieren en cuanto a los requerimientos de materiales y de conversión.
- En este sistema los elementos básicos del costo, se acumulan con los números asignados a las órdenes de trabajo.
- El costo unitario de cada orden de trabajo se obtiene dividiendo el costo total de este entre las unidades totales de trabajo.
- Se utiliza una hoja de costos para resumir los costos de cada orden de trabajo.
- Los gastos de venta y administrativos, se basan en un % del costo de manufactura, especificado en las hojas de costo para determinar el costo total”.

b) Sistema de Acumulación de costos por procesos.

El segundo de los sistemas, por procesos se abordará con mayor profundidad y es aplicabilidad a la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, la cual se dedica a la elaboración y exportación de tabacos puros, además por su forma de producción continua, estandarizada y por departamento.

Costos por Procesos: Es un sistema de contabilidad de costos por medio del cual las partidas de costo de producción se registran discriminadamente por proceso de manufactura, actividades, departamentos o secciones. A tal efecto la fábrica se departamentaliza de acuerdo a las operaciones diferentes de elaboración, en forma reiterada y sin cambios, se realizan a lo largo del proceso productivo.

Otro planteamiento es que el costeo por procesos es un sistema para aplicar los costos a productos iguales, que se elaboran en grandes cantidades en forma continua y a través de una serie de etapas de producción llamadas procesos.

Es decir, en las empresas que utilizan el sistema de fabricación por procesos, se elaboran productos relativamente estandarizados u homogéneos para tenerlos en existencia y corresponde a técnicas de producción masiva. Sobre este sistema también se plantea que “es un sistema de acumulación por departamento o centro de costo”. (Polimeni y otros, 2005)

De lo anterior se deduce que uno de los elementos más importantes es que los costos en que incurre la empresa, se acumulan por departamento o centro de costo, por lo cual se hace indispensable abordar la definición de este término, así como la identificación de los mismos dentro de la organización estudiada.

Un departamento se define como “una entidad o sección de la compañía en la cual se hace un trabajo específico, especializado y repetitivo”

Otro de los planteamientos teóricos es Polimeni y otros. (2005). “es una división funcional principal en una fábrica donde se ejecutan procesos de manufactura. Cuando dos o más procesos se ejecutan en un departamento, esta unidad departamental se convierte en centros de costo”.

Se considera como departamento una división funcional de la compañía donde se elabora un producto hasta una determinada fase; así por ejemplo en la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, se identifica claramente dos departamentos. Uno de ellos es el “Departamento de Producción”, que se encarga de fabricar el producto en su primera etapa y la etapa final que está a cargo del “Departamento de Empaque”.

Entonces la contabilidad de costos por procesos es un sistema de acumulación de costos de producción por departamento y por cada uno de los elementos de costo (materiales, mano de obra y gastos indirectos) que intervienen en la transformación de la materia prima en un producto terminado.

Este sistema de costeo por procesos tiene sus características propias que lo diferencian de los otros sistemas de acumulación de costos:

- Los costos se acumulan y se registran por departamento o centros de costo.
- Cada departamento tiene su propia cuenta de trabajo en proceso en el libro mayor. Esta cuenta se carga con los costos del proceso incurrido en el departamento.
- Las unidades equivalentes se usan para determinar el trabajo en proceso en términos de unidades terminadas al fin del período.
- Los costos unitarios se determinan por departamento en cada período.
- Las unidades terminadas y su correspondiente costo se transfieren al siguiente departamento o artículos terminados. En el momento en que las unidades dejan el último departamento del proceso, los costos totales del período han sido acumulados y pueden usarse para determinar el costo unitario de los artículos terminados
- Los costos totales y unitarios de cada departamento son agregados periódicamente, analizados y calculados a través del uso de informes de producción.

Luego de abordar las definiciones y características del sistema de acumulación de costos por procesos se deduce que la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A, por su forma de producción continua, estandarizada y por departamento utiliza este sistema.

3.2.4 Materiales

Los materiales según Polimeni y otros (2005), “son los elementos básicos que se transforman en productos terminados a través del uso de la mano de obra y los costos indirectos en el proceso de producción.”

Son los principales recursos que se usan en la producción; estos se transforman en bienes terminados con la ayuda de la mano de obra y los costos indirectos de fabricación.

En base a la definición anterior podemos determinar que los Materiales son el primer elemento o recurso del proceso de producción, el cual es transformado en un producto terminado mediante la aplicación de la mano de obra y los costos indirectos de fabricación.

Clasificación de los materiales.

Mallo Carlos y otros. (1997). La clasificación de los materiales se puede enfocar desde diferentes puntos de vista. Desde el punto de vista económico pueden clasificarse en:

- **Materias Primas:** Los destinados en virtud del proceso productivo a transformarse en los productos objetos de la operación de la empresa. En el caso de la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A, la principal materia prima que podemos deducir es el Tabaco.

- **Materiales incorporables:** Aquellos que de una forma u otra aparecen en la configuración del producto final, pero que no constituye la base de actuación del proceso productivo, sino que se incorporan a las materias primas en una fase de transformación. Dentro de esta clasificación se puede incluir el material publicitario que se adiciona a los puros para hacerlos atractivos para la venta.
- **Materiales Auxiliares:** Las que sin formar parte del producto final, poseen la característica de estar su consumo íntimamente con el volumen de producción.
- **Materiales para consumo y reposición:** Los destinados a los medios estructurales o equipo productivo en general, tanto con fines de reparación como de mantenimiento preventivo. Entre ellos destacamos combustible o materiales energéticos almacenados y repuestos.

Otros autores opinan que los materiales desde el punto de vista económico están subdivididos de la siguiente manera: (Cultural de Ediciones, S.A., 1997).

- **Mercadería:** Elementos adquiridos por la empresa para la venta, sin sufrir ningún tipo de transformación es decir, se venden tal y como se han comprado al proveedor. Por ejemplo: muebles, calzados, juguetes, etc.

Este no es el caso de la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A., porque el giro de la empresa es industrial y no solamente comercial.

- **Productos terminados:** Son los fabricados por la empresa para su consumo final o bien destinado a un tercero, en la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A, constituye un producto totalmente terminado los puros empacados en su respectiva presentación.

- **Productos semiterminados:** Son los fabricados por la empresa, cuyo destino no es la venta sino la posterior transformación o incorporación dentro del proceso productivo. Este sería el caso de los puros elaborados en el primer departamento de la empresa, a los cuales todavía les hace falta el material publicitario.
- **Subproductos y residuos:** Subproductos son aquellos con carácter secundario o accesorio dentro de la fabricación principal. Los residuos se obtiene dentro del proceso productivo al mismo tiempo que los productos y los subproductos. Se puede considerar como un subproducto el recorte de capa obtenido del proceso de rolado y que se utiliza en el empaque para colocarlo alrededor de los puros una vez que están en las cajas.
- **Productos y Trabajo en curso:** Son aquellos que se encuentran en la fase de transformación y que no se pueden considerar como productos semiterminados, subproductos o residuos. Este puede ser el caso de los puros que están siendo elaborados por el bonchero, pero que aún se encuentran en molde; es decir que su proceso no ha concluido.
- **Materias Primas:** Son los materiales que se utilizan para la transformación o incorporación al producto terminado. En el caso de la Empresa Procesadora de Tabaco Estelí Cigars S.A, la principal materia prima es el tabaco.
- **Materias Auxiliares:** Se utilizan en el proceso de fabricación de forma indirecta, pues no se incorporan al producto terminado. Por ejemplo el aceite y las grasas para las máquinas.
- **Elementos y conjuntos incorporables:** Son los adquiridos a terceros para incorporarlos directamente al proceso de producción sin transformación alguna. Se puede catalogar dentro de este rubro las etiquetas o material publicitario que se le agrega a los puros.

- Materiales para consumo y reposición: Principalmente son los combustibles y repuestos.
- Embalajes y envases: Los primeros son irrecuperables y se destinan a la protección del producto y mercadería. Los envases se destinan a la venta junto con el producto que contienen, en la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A el embalaje pueden estar constituidos por las cajas de cartón en las cuales se envían los embarques. Los envases son básicamente las cajas de madera en las que se empaacan los puros.

Desde el punto de vista contable los materiales pueden ser directos e indirectos.

- Materiales directos: Aquéllos que se relacionan directamente con un determinado objeto del costo, es decir, se asocian a cualquier producto, servicio o etapa del proceso de producción. Representa un costo industrial del producto.
- Materiales indirectos: Aquéllos que no podemos asociar directamente a un con un determinado objeto del costo. Procediendo a su imputación de acuerdo con un criterio determinado que se establece a priori. (Polimeni y otros, 2005)

La producción es una sucesión continua de operaciones y procesos donde el material se mueve secuencialmente, cambiando de apariencia forma y valor. En este sentido se puede realizar una clasificación de los materiales en función de su estado:

- Materiales almacenados: en general, existe un desfase entre el tiempo en que se reciben los materiales y el momento de su utilización, permaneciendo durante dicho intervalo en lugares destinados a su custodia. El tipo y grado de

riesgo a que estén sujetos los materiales determinará la forma particular de almacenaje.

- Trabajos en curso: Son los que se realizan con los materiales que salen de almacén y se incorporan al ciclo de producción, incrementando su valor mediante adiciones graduales, hasta que el producto esta terminado.
- Productos semiterminados: Son aquellos fabricados por la empresa y no destinados normalmente a su venta hasta que sean objetos de elaboración, incorporación o transformación posterior; esto es, el stock de productos terminados de las secciones intermedias.
- Productos Terminados: Son los elaborados por cada empresa hasta que alcanzan el nivel de aptitud necesario para su venta; aquellos que sean realizados contra pedidos serán transferidos al cliente tan pronto pasen los estándares de calidad, en otro caso el fabricante anticipará su demanda y guardará parte de sus productos acabados en almacén.

En relación a lo anterior en Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, posee dos departamentos en los cuales se utilizan los diferentes materiales antes descritos y que son expuestos en el análisis de resultados.

3.2.5 Mano de Obra

Cuando se habla de mano de obra según Polimeni y otros (2005), refiere al Esfuerzo físico o mental que se emplea en la elaboración de un producto. El costo de esta mano de obra es el precio que se paga por emplear los recursos humanos. La compensación que se paga a los empleados que trabajan en las actividades relacionadas con la producción representa el costo de la mano de obra de fabricación. Los trabajadores directos son aquellos que trabajan directamente en un producto, bien sea manualmente o empleando máquinas.

Entonces la mano de obra es el trabajo realizado por los empleados de la empresa con el objetivo de lograr la producción o confección de un producto. Dicho trabajo tiene un costo, el cual es imputable al costo del producto.

Desde el punto de vista contable la mano de obra se puede clasificar en:

- Mano de obra directa: Es la que se involucra de manera directa en la producción de un artículo terminado, que fácilmente puede asociarse al producto y que representa un costo de mano de obra importante en la producción de dicho artículo.

- Mano de obra indirecta: Es el trabajo de fabricación que no se asigna directamente a un producto; además, no se considera relevante determinar el costo de la mano de obra indirecta con relación a la producción. Entre los trabajadores cuyos servicios están indirectamente relacionados con la producción se incluyen los diseñadores de productos, los supervisores de trabajo y los inspectores del producto. La mano de obra indirecta hace parte del costo indirecto de fabricación”.

En el caso de la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A, se considera como mano de obra directa los salarios de bonchado y rolado (en el primer departamento) y el salario de las empacadoras (en el departamento de Empaque). Como mano de obra indirecta se incluyen el sueldo de los jefes de cada área, los supervisores del control de calidad, personal de mantenimiento, etc.

3.2.5.1 Costos Incluidos en la Mano de Obra.

Polimeni y otros. (1997). El principal costo de la mano de obra son los jornales que se pagan a los trabajadores de producción. Los jornales son los pagos que se hacen sobre una base de horas, días o piezas trabajadas. Los sueldos son pagos fijos hechos regularmente por servicios gerenciales o de oficina. En la práctica, sin embargo, los términos "jornales" y "sueldos" con frecuencia se usan indistintamente, de manera incorrecta.

Los costos totales de mano de obra han crecido con rapidez en los últimos años, en particular en áreas como pago de prestaciones sociales y días festivos y otros costos de beneficios extraordinarios. En algunos casos, estos costos suplementarios representan casi el 30%.

3.2.5.2 Control de la Mano de Obra.

El control de la mano de obra por parte de un fabricante usualmente comprende tres actividades: control de tiempo, cálculo de la nómina total y asignación de los costos de la nómina. Estas actividades deben realizarse antes de incluir la nómina en los registros contables. (Polimeni y otros, 2005).

- Control de tiempo: La mayoría de los fabricantes a gran escala tiene una sección separada de control de tiempo dentro de un departamento de personal cuya función es recolectar las horas trabajadas por los empleados, son dos documentos fuente comúnmente utilizados en el control de tiempo son la tarjeta de tiempo y la boleta de trabajo, una tarjeta de tiempo (tarjeta reloj) la inserta el empleado varias veces cada día: al llegar, al salir a almorzar, al tomar un descanso y cuando termina su jornada de trabajo. Al mantener un registro mecánico de las horas totales trabajadas cada día por los empleados, este procedimiento proporciona una fuente confiable para calcular y registrar los costos totales de la nómina.

En el caso de Empresa Procesadora de Tabacos ESTELI CIGARS, S.A., como las demás fabricas de tabaco comúnmente se emplea este método de tarjetas para los empleados que trabajan por unidad de tiempo; sin embargo el área de bonchado y rolado trabaja “a destajo” o lo que comúnmente se conoce como salario por producción.

- Cálculo de la Nómina Total: La principal función del departamento de nómina es calcular la nómina total, incluidas la cantidad bruta ganada y la cantidad neta por pagar a los empleados después de las deducciones (retención de impuestos, seguridad social, etc.). El departamento de nómina distribuye la nómina y lleva registros de los ingresos de los empleados, tasa salarial y clasificación de empleo.

- Asignación de los Costos de la Nómina: Con las tarjetas de tiempo y las boletas de trabajo como guía, el departamento de contabilidad de costos debe asignar los costos totales de la nómina (incluidos la parte de impuestos y los costos por beneficios extraordinarios del empleador) a órdenes de trabajo individuales, departamentos o productos. Algunas compañías hacen que el departamento de nómina prepare la asignación y la envíe al departamento de contabilidad de costos, donde se preparan los asientos apropiados del libro diario. (Polimeni y otros, 2005)

Costo total de la nómina para cualquier periodo debe ser igual a la suma de los costos de la mano de obra asignados a las órdenes individuales de trabajo, departamentos o productos.

3.2.5.3 Contabilización de la Mano de Obra.

Por lo general, las nóminas se preparan semanales, quincenal o mensualmente, los sueldos brutos para un individuo se determinan multiplicando las horas indicadas en las tarjetas de tiempos por la tasa por hora, más cualquier bonificación o tiempo extra (sobretiempo) y en el caso del trabajo “a destajo” multiplicando la cantidad de unidades elaboradas por la tarifa asignada para cada tipo de puro. Los asientos del libro diario para registrar la nómina y los pasivos relacionados por las cantidades retenidas se elaboran en cada periodo de la nómina, usualmente los gastos de nómina del empleador y las distribuciones del costo de la nómina se registran en el libro diario al final del mes.

La contabilización de la mano de obra incluye casos especiales que no se presentan en la contabilización de los materiales como son los impuestos al empleado, impuestos al empleador y costos por beneficios sociales, bonificación por tiempo extra, tiempo ocioso, salario mínimo garantizado y planes de incentivos. (Polimeni y otros, 2005)

En la Mayoría de las Fábricas del sector Tabaco es conocido que el pago se realiza a destajo, el cual es pagado semanal, catorcena o quincenalmente, igualmente en la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A.

- **Impuesto al empleado**

A los empleadores se les exige por ley retener, dos ítemes: impuestos estatales (IR) y los impuestos de seguridad social (INSS Laboral). Los impuestos de seguridad social están diseñados para ofrecer a los empleados alguna cantidad de ingreso a su retiro. Los empleadores remiten al gobierno, sobre una base mensual, los impuestos sobre la renta de los empleados y los impuestos de seguridad social retenidos.

Es importante notar que los impuestos retenidos al empleado no tienen influencia en los costos de producción de un artículo.

- Impuestos al empleador y costos por beneficios sociales.

En cuanto a los impuestos, a los empleadores se le exige en la actualidad una contribución mayor que la del empleado, para seguridad social; En Nicaragua existen dos regímenes: Invalidez, vejez y muerte (IVM) y el régimen de seguro integral. En el primer régimen la cuota laboral es del 4.25% y la cuota patronal es del 9%. Para el régimen integral la cuota laboral es del 6.25% y la cuota patronal es del 15%. También existe otro impuesto conocido como INATEC, que equivale al 2% del devengado de la planilla. Este impuesto se creó con el objetivo de posteriormente invertirlo en la capacitación de los empleados. Normalmente estos dos impuestos se conocen con el nombre de aportes al Estado.

El pago de los días festivos, cuya cantidad generalmente varía de 8 a 11 durante un año, se debe contabilizar de la misma forma que los beneficios sociales, cargando a los costos indirectos de fabricación.

- Bonificación por tiempo extra.

El tiempo extra representa las horas de tiempo en las cuales labora el trabajador después de haber cumplido su jornada establecida. Es una práctica aceptada pagar las bonificaciones por este tiempo extra.

Los ingresos regulares representan el total de horas trabajadas, incluidas las horas extras, que se multiplican por la tarifa regular de pago. La bonificación por sobre tiempo representa las horas de tiempo extra multiplicadas por la tarifa de bonificación, que por lo general es una fracción de la tarifa regular. En Nicaragua el Código del trabajo en su Arto.62 establece que la bonificación por tiempo extra equivale al 100% de la tarifa regular estipulada. (Ver Anexo N°12).

Esta bonificación debe cargarse al control de costos indirectos de fabricación, en vez de hacerlo al trabajo en proceso (mano de obra directa) y distribuirla en todas las unidades producidas.

Es decir que únicamente la bonificación extra que se paga, es la que se carga a costos indirectos de fabricación.

- Tiempo ocioso

El tiempo ocioso se genera cuando los empleados no tienen trabajo por realizar, pero se les paga por su tiempo. Por ejemplo, cuando se establece un nuevo trabajo en la producción, es posible que algunos trabajadores temporalmente no tengan nada que hacer. Si su ocio es normal para el proceso de producción y no puede evitarse, el costo del tiempo ocioso podría cargarse al control de costos indirectos de fabricación. Si el tiempo ocioso se debió a negligencia o ineficiencia, éste podría cargarse a una cuenta de pérdida.

- Salario mínimo garantizado y planes de incentivos

Cuando los pagos a un empleado se basan sólo en la cantidad de unidades producidas, se dice que se le pagará a una tarifa de trabajo a destajo. Muchos empleadores pagarán un sueldo mínimo, pero los empleados pueden ganar más si producen más.

Los planes de incentivos varían en forma y en aplicación. Dos planes comúnmente usados son el Gantt Plan, con una tarifa de bonificación se aplica sólo a la cantidad total de piezas producidas por encima de la cantidad estándar de unidades y el Taylor System, una tasa de bonificación se aplica a la cantidad total de piezas producidas tan pronto se alcanza el estándar. (Cultural de Ediciones, S.A., 1997).

Antes de adoptar un plan de incentivos, la gerencia debe examinar los posibles

efectos negativos. Los planes de incentivos requieren mantenimiento de registros adicionales, generando un incremento en los costos de oficina. Para que los planes de incentivos se consideren exitosos, los incrementos en los costos totales de la nómina deben compensarse por incrementos en la producción y en las ventas.

El ambiente actual refleja que las relaciones entre empresarios y empleados están constantemente sujetas a los cambios del entorno globalizado. Anteriormente, las empresas no experimentaron dichos cambios de manera tan drástica y es probable que contaran con cierta estabilidad en lo que respecta a la permanencia de los empleados.

3.2.6 Costos Indirectos de Fabricación

Cultural de Ediciones, S.A. (1997). Los Costos Indirectos de Fabricación, son todos los Costos que no están clasificados como Mano de Obra Directa ni como Materiales Directos, son los principales responsables de que no se pueda clasificar con precisión el costo exacto por la imposibilidad de su asignación directa al producto.

Su evolución histórica refleja un pronunciado y continuo avance con respecto a los otros dos elementos, por el elevado componente tecnológico de los procesos que economizan materia prima y sustituyen mano de obra directa.

La distinción entre costos directos e indirectos es especialmente importante para propósitos de costeo de productos siempre que se fabrique más de un producto y para propósitos de control siempre que se utilice más de un departamento en la fabricación de los productos.

Los Costos Indirectos de Fabricación (CIF) se definen como aquellos costos que se acumulan de los materiales y la mano de obra indirectos más todos los incurridos en la producción, pero que en el momento de obtener el costo del producto terminado no son fácilmente identificables de forma directa con el mismo.

Estos costos hacen referencia al grupo de costos utilizado para acumular los costos indirectos de manufactura (se excluyen los gastos de venta, generales y administrativos porque son costos no relacionados con la manufactura).

Entonces el tercer elemento del proceso productivo conocido como costos indirectos de fabricación se refiere a aquellos costos que no son claramente identificables en el producto y que, sin embargo, son indispensables para lograr la producción.

En Fabrica de Tabaco Esteli Cigars S.A, es importante recalcar que en la cuenta de costos indirectos generales se acumulan los costos de los departamentos de servicio, que le sirven tanto al departamento de producción como al departamento de empaque, como por el ejemplo el área de mantenimiento, el área de bodega de materiales y suministros, el servicio de transporte, etc.

3.2.6.1 Características de los Costos Indirectos de Fabricación.

Los Costos Indirectos de Fabricación presentan las siguientes características:

- Una parte importante de ellos es de naturaleza fija. Como consecuencia, el CIF por unidad aumenta a medida que disminuye la producción, y disminuye cuando ésta se incrementa.
- A diferencia de los costos de materiales y de mano de obra, el conjunto de los CIF es de naturaleza indirecta y no puede identificarse fácilmente con departamentos o productos específicos.
- Es el más complejo de los tres elementos.

- Incluye todos los costos indirectos necesarios para el funcionamiento de una estructura fabril, que no pueden asignarse directamente a la producción.
- Lo integran gran cantidad de rubros.
- Heterogeneidad de cuentas que incluye.
- Disímil comportamiento con relación al volumen de actividad.
- Se asignan mediante bases y prorrateos. (Cultural de Ediciones, S.A., 1997)

3.2.6.2 Clasificación de los Costos Indirectos de Fabricación.

Los costos indirectos de fabricación pueden subdivirse atendiendo a diversos criterios, según Polimeni y otros. (2005) se presentan algunas de las más importantes clasificaciones:

- Costos generales directos e indirectos de fabricación.

Un costo directo es aquel que puede asignarse específicamente a un segmento del negocio, tal como la planta, departamento o producto. Un costo indirecto no puede identificarse de manera específica con tales segmentos y debe asignarse sobre alguna base elegida para tal propósito.

Generalmente, los costos de materias primas y mano de obra directa son directos con respecto a los departamentos y los productos. Los CIF normalmente son indirectos con respecto a los productos que se están fabricando. Sin embargo, ciertos CIF pueden ser directos con respecto a determinados departamentos (jefe de un determinado departamento, materiales indirectos).

Por conveniencia, ciertos costos de materiales directos y de mano de obra directa que tienen importancia secundaria, se tratan como CIF. En tales circunstancias, técnicamente esta porción de los CIF es directa con respecto al producto.

Todos los CIF son directos con respecto a la planta o fábrica. Sin embargo, algunos de éstos pueden ser indirectos con respecto a los departamentos individuales dentro de la planta (depreciación de la planta, sueldo del gerente).

La relación directa o indirecta entre un costo y un producto es el aspecto más importante para propósitos de costeo de productos. Los costos directos de los productos se asignan directamente a los productos; los costos indirectos de los productos deben asignarse a los productos sobre alguna base.

La mayoría de los costos directos por departamentos son controlables por el supervisor del departamento. Los costos indirectos generales por departamento, normalmente no son controlables por el jefe del departamento, porque la persona que los autoriza se encuentra a un nivel administrativo superior.

La distinción entre costos directos e indirectos es especialmente importante para propósitos de costeo de productos siempre que se fabrique más de un producto y para propósitos de control siempre que se utilice más de un departamento en la fabricación de los productos.

- Costos indirectos de fabricación de planta y departamento.

Los CIF pueden relacionarse directamente con la planta en su integridad, con los departamentos de servicios, o con los departamentos de producción.

Los costos de los departamentos de servicio son aquellos costos que pueden atribuirse a la operación de los departamentos de servicio, costos tales como ingeniería industrial, departamento de mantenimiento y departamento de compras.

Puesto que la función de estos departamentos es la de prestar servicio a los departamentos de producción, los costos de estos departamentos de servicios deben cargarse a los departamentos de producción sobre alguna base determinada. Después de haber asignado estos costos a los departamentos de

servicios para propósitos de costeo de productos, se les describe como Costos asignados a los departamentos de servicio.

Después de haber asignado los costos indirectos de planta y departamentos de servicio, los costos indirectos de un departamento de producción constan de los siguientes rubros:

Gastos generales directos de departamento:

- Materiales indirectos utilizados por el departamento.
- Mano de obra indirecta utilizada por el departamento.
- Costos indirectos generales directamente relacionados con el departamento (depreciación maquinaria del departamento).

Gastos generales indirectos de departamento:

- Costos indirectos de planta asignados (depreciación del segmento de planta utilizado por el departamento).
- Costos asignados a los departamentos de servicios.

Los costos indirectos de fabricación también se pueden dividir en base a su comportamiento con respecto a la producción en:

Costos indirectos de fabricación variables.

El total de los costos indirectos de fabricación variables cambia en proporción directa al nivel de producción, dentro del rango relevante; es decir, cuanto más grande sea el conjunto de unidades producidas, mayor será el total de costos indirectos de fabricación variables. Sin embargo, el costo indirecto de fabricación variable por unidad permanece constante a medida que la producción aumenta o disminuye. Los materiales indirectos y la mano de obra indirecta son ejemplos de costos indirectos de fabricación variables.

- Costos indirectos de fabricación fijos.

El total de los costos indirectos de fabricación fijos permanece constante dentro del rango relevante, independientemente de los cambios en los niveles de producción dentro de ese rango. Los impuestos a la propiedad, la depreciación y el arriendo del edificio de fábrica son ejemplos de costos indirectos de fabricación fijos.

Hay tres tipos de costos fijos:

- a) Costos fijos comprometidos.
- b) Costos fijos de operación.
- c) Costos fijos programados.

Los costos de capacidad comprometidos son los costos generados por la planta, maquinaria y otras facilidades empleadas. Los desembolsos para estos activos fijos se hacen irregularmente y se supone que sus beneficios habrán de abarcar un período de tiempo relativamente largo (depreciaciones y amortizaciones).

Los costos fijos de operación son costos que se requieren para mantener y operar los activos fijos (calefacción, luz, seguros, impuestos a la propiedad).

Los costos fijos programados son los costos de los programas especiales aprobados por la gerencia (programa de publicidad para mejorar la calidad de un producto).

- Costos indirectos de fabricación mixtos.

Estos costos no son totalmente fijos ni totalmente variables en su naturaleza, pero tienen características de ambos. Los costos indirectos de fabricación mixtos deben finalmente separarse en sus componentes fijos y variables para propósitos de planeación y control. Los arriendos de camiones para la fábrica y el servicio

telefónico de fábrica (costos indirectos de fabricación semivariantes) y los salarios de los supervisores y de los inspectores de fábrica (costos indirectos de fabricación escalonados) son ejemplos de costos indirectos de fabricación mixtos.

Hay muchos costos indirectos que no varían directamente y en proporción con los cambios en la actividad de producción. Se conocen como semivariantes o semifijos. Para mayor facilidad, se los clasifica frecuentemente ya sea como fijos o como variables, hecho que depende de sus características predominantes (salario de jefes de área).

La distinción entre los costos fijos y los variables depende a menudo de la definición de la gerencia en cuanto a la naturaleza de las actividades de la empresa.

Generalmente, los costos fijos son indirectos con respecto al producto, pero pueden ser directos con respecto al departamento o a la planta. Los costos variables tienden a ser directos con respecto al producto, al departamento y a la planta.

Otros autores coinciden con las clasificaciones presentadas anteriormente por Polimeni y otros (2005) y además agregan otras. Entonces se puede clasificar los Costos Indirectos de Fabricación de la siguiente manera:

Según su variabilidad.

- Fijos
- Variables

Según los departamentos.

- Productivos: operan sobre el producto durante todas las etapas de elaboración. Ejemplo: departamento de corte, ensamblado y pinturas.

- Servicios: sirven de apoyo logístico a los departamentos de producción. Ejemplo: departamentos de mantenimiento, seguridad, etc.

Según su aplicación.

- Sobreaplicados
- Subaplicados

Según el tiempo.

- Reales (históricos): se determinan una vez transcurrido el ejercicio y sobre la base de los costos incurridos.
- Predeterminados: se calculan antes del ejercicio y en función de los presupuestados.

La clasificación según su aplicación y el tiempo se utilizan básicamente cuando se emplea un sistema de costos estándar.

3.2.6.3 Importancia de las distintas clasificaciones de los CIF.

Según Polimeni y otros (2005). La clasificación de los costos según el departamento que tiene el control principal sobre su incurrencia es útil para el control administrativo de las operaciones. La clasificación según el objeto del gasto puede ser útil para analizar el costo de producción de un producto en sus distintos elementos.

La clasificación en costos fijos y variables es útil en la preparación de presupuestos para operaciones futuras. Los costos clasificados como directos o indirectos con respecto al producto o al departamento son útiles para determinar la rentabilidad de las líneas de producto o la contribución de un departamento a las utilidades de la empresa.

Para propósitos de costeo de los productos, todos los costos incurridos en la fábrica se asignan eventualmente a los departamentos de producción a través de los cuales circula el producto. La acumulación y clasificación de los costos por departamentos se llama generalmente distribución o asignación de costos.

3.2.6.4 Acumulación y distribución de los Costos Indirectos de Fabricación.

Para Polimeni y otros (2005). Los CIF pueden acumularse según el objeto del gasto (materiales indirectos, depreciación de planta) en un solo mayor auxiliar que respalda a una sola cuenta de control para toda la fábrica. Sin embargo, generalmente la organización de la fábrica se divide en departamentos, o centros de costos, sobre una base funcional.

En tales circunstancias, es útil mantener una cuenta de control de CIF y un mayor auxiliar para cada departamento de producción y servicios dentro de la fábrica.

En Las Fábricas de tabaco como es el caso de Fábrica Estelí Cigars S.A. generalmente se utiliza una cuenta de costos indirectos de fabricación para el departamento de producción y otra para el departamento de empaque.

El tamaño de la empresa, la naturaleza del proceso de fabricación y los niveles de responsabilidad de la gerencia son algunos de los factores que determinan la estructura de las cuentas de costos.

Es muy característico que cada departamento tenga cuentas auxiliares, en las que se clasifican los CIF según el objeto del gasto.

La clasificación de los CIF por departamento facilita el objeto administrativo de control de la contabilidad de costos.

Las personas a cargo de cada departamento son responsables por muchos de los costos en que directamente se ha incurrido dentro de cada departamento.

- Distribución de las cuentas de costos indirectos para propósitos de costeo de productos.

La determinación del costo de los productos fabricados implica la asignación de todos los CIF incurridos durante un período a los productos fabricados durante ese período. Puesto que la producción pasa físicamente sólo por departamentos de producción, y no por los departamentos de servicios, todos los CIF deben asignarse a los departamentos de producción para propósitos del costo de los productos.

- Acumulación de los costos generales directos de fabricación.

Los costos indirectos de fabricación que tienen relación directa con el departamento de producción o con un departamento de servicios se asignan a la cuenta de costos indirectos de ese departamento. En el caso de accesorios cuyo consumo puede observarse y calcularse, los costos pueden asignarse a los departamentos de servicios y producción sobre la base de los registros de consumo de cada uno de ellos.

Sin embargo, el costo de mantener registros de consumo para estos artículos, puede exceder el valor del mayor grado de exactitud que se obtiene. En tales casos, puede ser económico tratar estos costos como costos indirectos y asignarlos entre los departamentos que están utilizando los artículos, sobre alguna base razonable.

Cuando los trabajadores y las máquinas se emplean en más de un departamento, el costo de sus servicios se convierte en un costo general indirecto de fabricación con respecto a cualquier departamento de producción o servicios. Los CIF se acumulan y se asignan en forma periódica, generalmente cada mes.

- Prorrateos y bases de distribución.

El prorrateo es la cuota parte que cada artículo fabricado debe absorber por este elemento. Su ciclo contable comienza con el pago o devengamiento de los rubros que lo integran y que se imputan a cada cuenta en particular.

Luego, se asignan conforme a alguna proporción a los departamentos de producción y de servicios (prorrateo primario). Posteriormente, estos costos acumulados en los departamentos de servicios son redistribuidos entre los primeros (prorrateo secundario).

Finalmente, con los costos indirectos concentrados exclusivamente en los departamentos de producción son trasladados a los productos mediante el prorrateo terciario o final.

3.2.6.5 Costos Indirectos de Fabricación Reales.

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

Los costos indirectos de fabricación incluyen muchos conceptos diferentes e implican una variedad de cuentas. Por esta razón, algunas compañías

desarrollan un plan de cuentas que indica la cuenta a la cual deben cargarse los CIF específicos.

- Costeo Real Versus Costeo Normal de Costos Indirectos de Fabricación

En un sistema de costos reales, los costos del producto sólo se registran cuando éstos se incurren. Por lo general esta técnica se acepta para el registro de materiales directos y de mano de obra directa porque fácilmente pueden asociarse a órdenes de trabajo específicas (costeo por órdenes de trabajo) o a los departamentos (costeo por procesos). Los costos indirectos de fabricación, debido a que son un elemento indirecto del costo del producto, no pueden asociarse en forma fácil o conveniente a una orden o departamento específicos.

Como consecuencia, comúnmente se emplea una modificación de un sistema de costos reales, denominada costeo normal. En el costeo normal, los costos se acumulan a medida que éstos se incurren, con una excepción: los costos indirectos de fabricación se aplican a la producción con base en los insumos reales (horas, unidades) multiplicados por una tasa predeterminada de aplicación de costos indirectos de fabricación. Este procedimiento es necesario porque los costos indirectos de Fabricación no se incurren uniformemente a través de un periodo; por tanto, deben realizarse estimaciones y generar una tasa para aplicar los costos indirectos de fabricación a las órdenes de trabajo o a los departamentos a medida que se produzcan las unidades. La clasificación de un costo indirecto de fabricación como variable, fijo o mixto cobra importancia cuando se calcula la tasa predeterminada de aplicación de los costos indirectos de fabricación.

- Control de los Costos Indirectos de Fabricación Reales

Los cargos de los costos indirectos de fabricación provienen de muchas fuentes, como las siguientes:

Facturas: Cuentas recibidas de proveedores u organizaciones de servicios.

Comprobantes: Facturas pagada.

Acumulaciones: Ajustes por cuentas como servicios acumulados por pagar.

Asientos de ajuste al final del año: Ajustes por cuentas como depreciación y gastos de amortización.

Un ejemplo del Plan de cuentas para los Costos indirectos de fabricación:

- Materiales indirectos y mano de obra indirecta
- Supervisión
- Luz, fábrica
- Electricidad, fábrica
- Combustible, fábrica
- Agua, fábrica
- Pequeñas herramientas, fábrica
- Reparaciones y mantenimiento del equipo de fábrica
- Depreciación, edificio de fábrica
- Depreciación, maquinaria de fábrica
- Arriendo de fábrica
- Impuesto estatales de fábrica (parte del empleador)
- Seguros, propiedad de fábrica
- Seguros de compensación, trabajadores de fábrica Seguros colectivos, empleados de fábrica
- Impuestos a la propiedad, fábrica

Las compañías manufactureras como el caso de Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, comúnmente utilizan una hoja de costos indirectos de fabricación departamentales para el análisis de los costos indirectos de fabricación. Cada departamento mantiene una hoja de costos departamentales, que constituye un libro auxiliar de la cuenta de control de costos indirectos de fabricación. Estas hojas son registros detallados del valor total de los costos indirectos de fabricación realmente incurridos por cada departamento.

3.2.6.6 Contabilización de los Costos Indirectos de Fabricación.

Polimeni y otros (2005). Los asientos en el libro diario para registrar los costos indirectos de fabricación mediante un sistema de costeo por órdenes de trabajo o mediante un sistema de costeo por procesos son básicamente los mismos. La principal diferencia es que con un sistema de costeo por órdenes de trabajo los costos indirectos de fabricación aplicados se acumulan por órdenes de trabajo, y con el otro sistema éstos se acumulan por departamentos.

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

Los costos de los departamentos de servicios no son diferentes de cualquier otro costo indirecto de fabricación de los departamentos de producción y, en consecuencia, pueden asociarse a los productos por medio de las tasas predeterminadas de aplicación de los costos indirectos de fabricación.

Durante el periodo contable, los costos indirectos de fabricación reales se debitan a una cuenta de control de costos indirectos de fabricación y se confiere un

tratamiento paralelo a los costos reales de los departamentos de servicios, que se debitan a una cuenta de control de costos de los departamentos de servicios.

3.3 Rotación de Personal

3.3.1 Talento Humano

Para Chiavenato (2002). Los enfoques modernos de gerencia empresarial han llevado a denominar el presente siglo, como una época de tendencia humanista en el que el manejo inteligente de los recursos humanos es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones, a pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa.

Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial.

El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano. Presenta los cambios más significativos que han afectado a éstas en los últimos cincuenta años: el paso de la fuerza física a la especialización del conocimiento, del autoritarismo a la participación, las transformaciones de los sistemas políticos y de gobierno, el cambio global, el trabajo en equipo, el compromiso y la responsabilidad social y ecológica.

Para conseguir estos cambios, es indispensable la presencia de líderes con nuevos estilos y enfoques de dirección, que con su orientación puedan alcanzar efectividad en las personas y de la empresa bajo una perspectiva integral y que también obtengan una alta productividad en la organización.

Lo anteriormente expuesto es muy importante para las empresas en donde la mano de obra es determinante, como lo es el caso de Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A, por lo que es importante que se formulen estrategias dirigidas a retener al colaborador y se evite la rotación, logrando así su integración, desarrollo, compromiso y satisfacción.

3.3.2 Rotación

Para Chiavenato (2002), la palabra rotación de personal se deriva del latín *FLUCTUARE O FLUCTUARI*, cuyo significado es fluir, agitarse de un lado a otro. En cuanto a su definición, la rotación de personal no tiene un concepto único, ya que puede aplicarse desde dos perspectivas distintas: por el mercado de trabajo o por la empresa.

La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlo en el trabajo. Las organizaciones experimentan un proceso continuo y dinámico de entalpía, es decir, entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir, lo que significa que siempre están perdiendo energía y recursos, y requieren alimentarse de más energía y recursos para garantizar su equilibrio

La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, es decir, las entradas de personas para compensar las salidas de personas de las organizaciones. A cada desvinculación, casi siempre corresponde la admisión de un sustituto como reposición. Esto significa que el flujo de salidas (desvinculaciones, despidos y jubilaciones) debe compensarse con un flujo

equivalente de entradas (admisiones) de personas. La desvinculación ocurre cuando una persona deja de pertenecer a una organización.

El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la empresa y el de las que salen de ellas.

En general la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que permanecen a la organización en cierto promedio. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.

En la actualidad uno de los problemas que preocupa a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas y pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.

Para Sikula y Schluter (1988) La rotación de personal es el movimiento de los empleados de una empresa a otra diferente en el mercado de trabajo, en este sentido se toma como la suma de salidas de empleados en una empresa en un período determinado.

Dessler (1991) considera que las separaciones de los empleados son habituales en las organizaciones y pueden iniciarse por la empresa o por el trabajador. Una baja en las ventas obliga a realizar despidos, en cambio, un pobre desempeño del trabajador a realizar a lo que se le llama Cese, por otra parte, los empleados podrían separarse de su trabajo para retirarse o para buscar un nuevo empleo.

Un despido es la situación en la que existen tres condiciones: no hay trabajo disponible para el empleado, la gerencia espera que la situación de falta de trabajo sea temporal y la gerencia tiene intenciones de llamar de nuevo al trabajador cuando haya trabajo disponible. Por tanto, un despido es la suspensión temporal de la relación de trabajo, aunque muchas personas lo utilizan indistintamente para referirse al cese o terminación.

Cese es la medida más drástica que se puede tomar contra un empleado, por lo tanto deberá tomarse con especial cuidado. En particular, debe ser justo, y después que se haya recurrido a todas las medidas razonables para salvar al colaborador, tomando en cuenta que esto se da por diferentes causas del retiro de las personas.

En el caso de Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A, estos casos suceden en menor medida y generalmente las razones por la que se decide retirar a un empleado es por incumplimiento de sus funciones.

3.3.3 Causas de la Rotación

Existen diversas causas que implican salidas del personal de la empresa. Según Ortiz (1996), éstas pueden ser provocadas por las siguientes razones:

Circunstancias externas a la empresa: la mayor causa de rotación motivada por circunstancias externas a la empresa es provocada por la competencia existente en el mercado laboral, donde el empleado ofrece sus servicios a la empresa que le brinde mejores perspectivas, no solamente salariales sino también de progreso y desarrollo humano.

La globalización ha permitido la apertura de fronteras comerciales mundialmente, provocando el intercambio de la fuerza de trabajo, causando que las personas abandonen sus empleos en busca de mejores oportunidades en otros países.

Dentro de los aspectos que provocan la salida de personal por circunstancias externas a la empresa, se encuentran los siguientes: Mejor salario, Mejores beneficios sociales, Mejores expectativas de crecimiento, Mejores oportunidades de superación, Transporte, Vivienda.

En estos aspectos, las organizaciones deben mantenerse constantemente informadas acerca de lo que otras empresas ofrecen a sus empleados y en qué tiempo les podría causar fuga de personal. Generalmente, este tipo de movimiento se presenta en compañías dedicadas a la misma actividad comercial o industrial, ya que las empresas se aprovechan de la experiencia obtenida por los empleados en la competencia, para aplicarlo en sus actividades.

Dentro de este factor, no se debe olvidar que los ofrecimientos financieros estarán en función de su posibilidad económica interna, en comparación con la misma situación de la competencia. Al referirse al mercado laboral, no se trata únicamente de las empresas dedicadas a una misma rama productiva, sino que involucra a las de heterogéneas actividades en el medio.

En definitiva, en la competencia laboral es fundamental el establecimiento de una estrategia competitiva salarial tomando en cuenta las posibilidades de la organización, diferenciando los factores de dominio y aquellos en los que no se puede influir. Causas debidas a la empresa: dentro de las causantes de la fuga del personal se encuentran también las que se originan en la organización y que en general son motivo de descontento y falta de motivación para el trabajador.

Ortiz (1996) afirma que las causas para abandonar la empresa por motivos internos son variadas, los más relevantes son los siguientes: Situaciones salariales, Dificultad y tipo de trabajo, Horarios de jornadas de trabajo, Condiciones de trabajo, Imagen y reputación de la empresa, Trato al empleado, Localización de la empresa.

Hasta el momento se han mencionado situaciones que provocan la salida voluntaria del empleado por razones internas de la empresa, pero también existen otras razones tales como:

- **Motivos personales:** existen otras causas por las que el empleado decide retirarse de la empresa, las cuales son innumerables, por lo que se mencionarán las más frecuentes: Cambio de vivienda, Deseo de superación, Mejor oportunidad.
- **Despidos:** se refiere a la decisión de rescindir el contrato de un trabajador por iniciativa de la empresa, por cualquier motivo en el cual la misma ya no está en disposición de mantener la relación laboral con determinado empleado.
- **Salida natural:** por último, vale la pena mencionar que existen otras causas que provocan la rotación de personal en la empresa, las cuales no son motivadas por el empleado ni por la compañía y que se llaman salidas naturales; se refieren a los siguientes aspectos:
 - a) **Jubilación:** Es cuando un empleado toma la decisión de no trabajar debido a su edad. Según el Código de Trabajo, dicha de edad es de 65 años para las entidades Gubernamentales. Dentro de las empresas privadas no se encuentra este beneficio; no obstante, algunas de ellas están implementando los fondos de pensión.
 - b) **Invalidez:** En los casos de imposibilidad física para laborar ya sea por accidente, pérdida de miembros u otra causa accidental, el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), otorga una prestación, que consiste en pensiones mensuales para el asegurado y es causa de retiro de la institución.
 - c) **Muerte:** Esta es otra causa de retiro de la empresa, que regularmente no alcanza porcentajes significativos.

Seguramente existen otras razones para retirarse de una compañía y que no se han especificado anteriormente, que formarían otras clasificaciones. Para efecto del presente estudio, se consideraron éstas como las más representativas.

Existen las llamadas entrevistas de retiro, las cuales son de utilidad para identificar las fallas y corregir las causas de abandono de personal; sin embargo, son muy pocas las empresas en Nicaragua que las están implementando, en el caso de Fábrica de Tabaco Estelí Cigar, S.A, no se realizan por lo que es difícil encontrar las verdaderas causas del problema. Es importante determinar cual es el costo real de la rotación dentro de la organización, para establecer como puede afectar a la economía de la misma.

IV PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Qué conceptos teóricos existen de acuerdo a Rotación de Personal y sus repercusiones en el costo de producción?

¿Cuáles son los puntos críticos detectados en la estructura de Costos de la Empresa Procesadora de Tabaco Estelí Cigars S.A?

¿Qué repercusión ocasiona la Rotación de Personal en los Costos de Producción?

¿El Sistema de Administración de Recursos Humanos está respondiendo a las necesidades que tiene la fábrica para superar los problemas de personal y alcanzar sus fines?

¿Qué estrategias se pueden plantear como alternativas para lograr una mejor eficiencia y superar los puntos críticos que han repercutido en los costos de Producción?

V OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Variable Nº 1 Costos de Producción

Objetivo	Variable	Definición	Sub Variables	Indicadores	Preguntas	Escala	Destinatario	TECNICAS / INSTRUMENTOS
Analizar la estructura de costos de Producción generados en la Empresa Procesadora de Tabaco Estelí Cigars S.A, detectando los efectos negativos de la Rotación de Personal.	Costos de Producción	Son los Costos que permiten obtener determinados bienes a partir de otros, mediante el empleo de un proceso de transformación.	Materiales Directos	Eficiencia	¿Cuántas clases de Puros se elaboran en la Fabrica Estelí Cigars S.A?	Abierta	Responsable de Producción	Entrevista
					¿Qué materiales se utilizan para la elaboración de puros en producción y Empaque?	Abierta	Responsable de Producción / Contador General	Entrevista
					¿Qué materiales indirectos se utilizan para la elaboración de puros?	Abierta	Responsable de Producción / Contador General	Entrevista
					¿Cual es el gasto de materiales por unidad producida ? ¿Cuanto ingresan trabajadores nuevos varios esta cantidad?	Abierta	Responsable de Producción/ Contador General	Entrevista

					¿Cuál es el gasto de material por millar de puros producido? Especifique variación cuando hay personal de nuevo ingreso a la Fábrica.	Abierta	Responsable de Producción/ Contador General	Entrevista
					¿Cuál es la medida que utiliza en la compra del tabaco?	Abierta	Contador General	Entrevista
					¿Se incrementa el gasto de material por unidad producida cuando ingresa un nuevo empleado al proceso de aprendizaje?	Si No	Responsable de Producción / Contador General	Encuesta
					¿Elaboran informes que reporten pérdidas de daños a los materiales, cuando es contratado un nuevo empleado?	Si No	Responsable de Producción y Recursos Humanos	Encuesta
					¿Cómo programan la adquisición de materia prima?	Abierta	Contador General	Entrevista
				Precio	¿Cuál es el precio de los materiales que se utilizan para la elaboración de puros?	Abierta	Contador General	Entrevista
					¿Cuál es el precio de materiales por cada	Abierta	Contador General	Entrevista

					unidad producida?			
					¿Cuál es el costo de material por millar de puros producido?	Abierta	Contador General	Entrevista
					¿Cuáles es la clasificación utilizada de los costos de los materiales?	Abierta	Contador General	Entrevista
					¿Cómo se determina el costo de los materiales utilizados?	Abierta	Contador General	Entrevista
					¿Lleva un control sobre las variaciones constantes de precios de materiales?	Abierta	Contador General	Entrevista
			Mano de Obra Directa	Eficiencia	¿Cuál es la cantidad de personas que utiliza en el área de producción?	Abierta	responsable de Recursos Humanos / Responsable de Producción	Entrevista
					¿Cómo se lleva el control documental de la mano de obra?	Abierta	responsable de Recursos Humanos / Responsable de Producción	Entrevista

					¿Cuánto Personal utiliza en la planta de producción?	Abierta	responsable de Recursos Humanos / Responsable de Producción	Entrevista
					¿Qué sistema de Remuneración por pago de mano de obra utiliza?	Tiempo Directo Destajo Por incentivos	Responsable de Recursos Humanos / Contador General	Encuesta
					¿Cuál es el tiempo promedio que requiere el personal de producción para elaborar un puro?	1 a 5 minutos 5 a 10 minutos más de 10	Responsable de Recursos Humanos/ Responsable de Producción	Encuesta
					¿Cuál es el tiempo promedio que requiere el personal de empaque por unidad terminada?	1 a 5 minutos 5 a 10 minutos más de 10	Responsable de Recursos Humanos/ Responsable de Producción	Encuesta
					¿Existe reporte del personal por pérdidas y desperdicios de material?	Si No	Responsable de Producción	Entrevista

					¿Considera usted que existe una disposición eficiente de la planta, para obtener la máxima producción a mínimo costo?	Si No	Responsable de Recursos Humanos	Encuesta
				Precio (tarifa)	¿Como realiza la contabilización de Mano de Obra?	Abierta	Contador General/ Responsable de Producción.	Entrevista
					¿Qué otros costos se incluyen en los costos totales de Mano de Obra, además del sueldo bruto?	Abierta	Contador General	Entrevista
					¿Trabaja tiempo extraordinario?	Si No	Responsable de Recursos Humanos	Encuesta
					¿Cuál es el periodo de pago que se realiza?	Semana Quincen al Mensual otro	Responsable de Recursos Humanos	Encuesta
					¿Cuál es el promedio del salario pagado a los empleados tanto en área de producción y empaque?	Abierta	Responsable de Recursos Humanos / Contador General	Entrevista

					¿Qué impuestos por ley se le retiene en el pago de Mano de obra al personal de Producción?	Abierta	Contador General	Entrevista
					¿Qué otros costos se incluyen en los costos totales de mano de obra además de los sueldos brutos?	Abierta	Contador General	Entrevista
					¿Lleva un control sobre las variaciones constantes de precios de Mano de Obra?	Si No	Contador General	Encuesta
					¿Cómo se contabilizan los costos de beneficios sociales en la nomina?	Costo de Mano de Obra Directa Costos Indirectos de Fabricación	Contador General	Encuesta
			Eficacia		¿Se ha identificado algún proceso o actividad que no es producido en la actualidad y que podría mejorar la eficacia de la producción de Mano de	Si No Especifi que	Responsable de Recursos Humanos	Entrevista

					Obra?			
				Productividad	¿Cuál es el estándar individual de producción diario de puros establecidos en la Fábrica?	menos de 300 400-500 mas de 500	Responsable de Recursos Humanos	Encuesta
					¿Cual es el grado de cumplimiento de las unidades producidas por cada uno de los empleados con respecto a las unidades programadas?	menos del 80 % 90 - 100 % mas 100 %	Responsable de Recursos Humanos	Encuesta
					¿Cómo clasifica la Productividad promedio de la Fábrica?	10 - 60% baja 61-80% Normal 81-100% excelente	Responsable de Recursos Humanos/ Responsable de Producción	Encuesta
					¿Es un factor importante la experiencia de las personas para desempeñar sus actividades de una buena forma?	Mucho Mediana mente Poco Nada	responsable de Recursos Humanos / Responsable de Producción	Encuesta

					¿Que importancia tiene para usted la mano de obra calificada en el proceso de Producción?	Abierta	Responsable de Recursos Humanos / Responsable de Producción	Entrevista
					¿Cuáles son los factores que considera usted que afectan la productividad?	Abierta	Responsable de Recursos Humanos / Responsable de Producción	Entrevista
			Costos Indirectos de Fabricación	Eficiencia	¿Existen un procedimiento formalmente establecido para la determinación de los costos indirectos de producción?	Si No	Contador General	Entrevista
					¿Se hace comparación de los costos mes a mes?	Si No	Contador General	Entrevista
					¿Cuáles son los gastos que más influyen en sus costos de producción y que % representan con relación al costo final del producto?	Abierta	Contador General	Entrevista

					<p>¿Cuáles de los siguientes costos son incluidos dentro de los CIF de la Fábrica?</p>	<p>MOI y Materiales Indirectos Energía, Agua potable, arriendo y depreciación del edificio, depreciación de equipos, Mantenimiento de equipos y fabrica, impuestos, otros (especifique)</p>	<p>Contador General</p>	<p>Encuesta</p>
					<p>¿Especifique como se clasifican los costos indirectos de Fabricación variables, fijos y mixtos?</p>	<p>Abierta</p>	<p>Contador General</p>	<p>Entrevista</p>

					¿Quién tiene la última palabra al clasificar estos costos y al determinar sus relaciones con el producto?	Abierta	Contador General	Entrevista
					¿Cuál es la tasa de aplicación de costos indirectos de fabricación utilizada? Y ¿Cómo se determina?	Abierta	Contador General	Entrevista
				Precio	¿Lleva un con de las variaciones de los costos indirectos de fabricación?	Abierta	Contador General	Entrevista
				eficacia	¿Cree que sus controles son correctos para establecer sus costos?	Abierta	Contador General	Entrevista
				producción	¿Cómo se aplican a la producción los costos indirectos de fabricación estimados?	Abierta	Contador General	Entrevista

Variable Nº 2 Rotación de Personal

Objetivo	Variable	Definición	Sub Variables	Indicadores	Preguntas	Escala	Destinatario	Técnicas e Instrumentos
Presentar los puntos críticos ocasionados por la rotación de personal y sus repercusiones, en la Empresa Procesadora de Estelí Cigars S.A	Rotación de Personal	La rotación de personal es el movimiento de los empleados de una empresa a otra diferente en el mercado de trabajo.		Factores Externos	¿Cómo considera usted la Rotación de personal en el sector Tabaco?	Baja Media Alta	* Responsable de Recursos Humanos * Personal de Producción	Encuesta
					¿Usted ha observado que exista cambio de personal frecuentemente en el sector Tabaco?	Si No	* Responsable de Recursos Humanos * Personal de Producción	Encuesta

					<p>¿Cuál de los siguientes Factores Externos considera usted producen mas rotación de empleados:</p>	<p>Situación de oferta y demanda de Recursos Humanos en el mercado del Tabaco. - Coyuntura Económica. - Mejores condiciones de empleo en el mercado de trabajo</p>	<p>* Responsable de Recursos Humanos * Personal de Producción</p>	Encuesta
					<p>¿De la anterior cual es la más frecuente? Especifique</p>	Abierta	Responsable de Recursos Humanos	Entrevista
				Factores Internos	<p>¿Existe Rotación de Empleados en la Fábrica?</p>	Si No	Responsable de Recursos Humanos	Encuesta

					¿Cuál ha sido el índice de rotación en los últimos seis meses?	1% - 10% 11% - 20% 21% - 30% 31% - 40% más de 41%. Especifique	Responsable de Recursos Humanos	Encuesta
					¿Cuál es el motivo que considera más frecuente de la rotación de personal?	Renuncia Despido Abandono Cierre de Operaciones Muerte Otros	* Responsable de Recursos Humanos * Personal de Producción	Encuesta
					De las anteriores, ¿Cuál es la más frecuente? Especifique	Abierta	Responsable de Recursos Humanos	Entrevista
					¿Ha laborado en otra Fábrica de Tabaco?	Si No	Personal de Producción	Encuesta
					¿En la Fábrica de tabaco anterior usted se retiró por cuenta propia?	Si No	Personal de Producción	Encuesta

					¿Por qué se retiró usted de la Fábrica de Tabaco anterior?	Bajo salario Falta de beneficios Motivación No me llevaba con los compañeros No me trataban bien Por el jefe Otra causa	Personal de Producción	Encuesta
					¿Lo despidieron de la Fábrica anterior?	Si No	Personal de Producción	Encuesta
					¿Al momento de ser despedido cual fue la causa que le plantearon para retirarlo?	Mal comportamiento Reorganización Bajo rendimiento Llegadas tarde Responderle a su jefe	Personal de Producción	Encuesta

					otro (Indique)		
				¿Cuánto tiempo laboró en la Fábrica de Tabaco anterior?	1 a 6 meses 7 a 12 meses 13 a 18 meses 19 a 24 meses 25 a más	Personal de Producción	Encuesta
				¿Qué tipo de régimen de seguro social paga la Fábrica a sus empleados?	IVM INTEGRAL	Responsable de Recursos Humanos	Encuesta
				¿Cómo considera el Horario de trabajo establecido?	R (Regular) B (Bueno) E (Excelente)	Personal de Producción	Encuesta
				¿Como considera usted las prestaciones sociales y salariales brindadas en la fabrica a la cual labora?	R (Regular) B (Bueno) E (Excelente)	Personal de Producción	Encuesta

					Entre las causas de renuncia presentadas por el personal de Producción ¿Cuál de las siguientes tienen mayor incidencia?	Política salarial Política de beneficios Clima Laboral Desmotivación Oportunidad de mejora laboral Tipo de relaciones humanas Trato inadecuado Condiciones físicas del ambiente de trabajo Condiciones de evaluación del desempeño Incompatibilidad	Responsable de Recursos Humanos	Encuesta
--	--	--	--	--	---	--	---------------------------------	----------

					con la empresa Cambio de domicilio Otros		
				¿Cuánto tiempo dura en promedio un empleado?	1 a 6 meses 7 a 12 meses 13 a 18 meses 19 a 24 meses 25 meses a más	Responsable de Recursos Humanos	Encuesta
				¿En cuales de los siguientes puestos de la Fábrica hay más rotación?	Personal Administrativo Producción Empaque Gerencia Supervisores de Producción Bodega	* Responsable de Recursos Humanos * Personal de Producción	Encuesta
				¿Para reclutar y seleccionar a su personal que proceso utiliza?	Formal Informal	responsable de Recursos Humanos	Encuesta

					Describa el proceso de reclutamiento y selección que utiliza.	Abierta	Responsable de Recursos Humanos	Entrevista
					¿Qué criterio utiliza para seleccionar a una persona?	Que tenga experiencia Que no tenga experiencia Que haya laborado en otra Fabrica Solo hombres Solo mujeres Persona recomendada Otro (especifique)	Responsable de Recursos Humanos	Encuesta
					¿Qué requisitos le han pedido para poderlo contratar el las Fábricas que ha o está trabajando?	Abierta	Personal de Producción	Entrevista

					Reclutamiento Selección Contratación Separación Inducción Capacitación Otros	*Responsable de Recursos Humanos * Contador	Encuesta
					Atrasos Pérdida de contratos Mala imagen Carga de trabajo Personal sin experiencia Pago de horas extras Otro (especifique)	*Responsable de Recursos Humanos * Contador	Encuesta

					¿Tiene alguna demanda o denuncia laboral en el Ministerio de Trabajo?	Si No	* Responsable de Recursos Humanos * Personal de Producción	Encuesta
					¿Cuánto le implica en dinero el despedir y sustituir a una persona para cubrir la plaza?	Abierta	*Responsable de Recursos Humanos * Contador	Entrevista
					¿Te capacitaron sobre tu trabajo cuando ingresaste a la empresa?	Si No	* Personal de Producción	Encuesta
					¿Cuenta con un plan para evitar la rotación de personal?	Si No	Responsable de Recursos Humanos	Encuesta
					¿Qué acciones se han tomado en la Fábrica para reducir la rotación de personal en el área de Producción?	Abierta	Responsable de Recursos Humanos	Entrevista
					¿Existe alguna estrategia en la empresa para motivar al empleado y lograr que éste permanezca en su trabajo?	Si No especifica e cual?	Responsable de Recursos Humanos	Entrevista

VI DISEÑO METODOLOGICO

6.1 Enfoque de investigación

El enfoque de esta investigación es cuali - cuantitativo, ya que es un método establecido para estudiar de manera científica una muestra reducida de objetos de investigación.

6.2 Tipo de Investigación

Esta Investigación es de tipo Descriptivo, según Hernández, (2006), Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades y los perfiles importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Sirve para medir o evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Este tipo de estudio sirve para analizar como es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes.

Los descriptivos se centran en medir la mayor precisión posible, el cual consiste en evaluar los efectos en los Costos de Producción por la rotación de personal en el sector Tabaco.

En este sentido la descripción identifica las formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de la investigación, enfocándonos directamente en el departamento contable que es donde repercute el efecto de los costos, lo cual nos visualiza el alcance que tienen los diferentes planteamientos del problema de investigación científica. De la definición del alcance depende el diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo, y otros elementos de la presente investigación.

6.3 Investigación No Experimental

La investigación no experimental es también conocida como investigación Ex Post Facto, término que proviene del latín y significa después de ocurridos los hechos, es un tipo de investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables.

La información acerca de los costos de producción y la rotación del personal en Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, no puede variar su contenido, es un hecho que ya ocurrió, el cual está en los registros que la Fábrica Estelí Cigars S.A, lleva de su personal.

6.4 De Corte Transversal

Con respecto al estudio del tiempo del fenómeno es de tipo Transversal, porque se investigó durante un periodo de tiempo comprendido en el Año 2011.

Fernández (2010), Se refiere al abordaje del fenómeno estudiado en un momento o periodo de tiempo determinado, presente o pasado, se puede comparar con la toma de una ``fotografía`` de la realidad en un momento determinado.

6.5 Población y Muestra

6.5.1 Población:

De acuerdo con Espinoza (2009), población es ``el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo.``

En el caso del presente estudio la población seleccionada es la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A.

6.5.2 Muestra

Según (Espinoza 2009). Es la parte de la población que se selecciona, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuara la medición y la observación, de las variables objeto de estudio.

Para la realización de la presente investigación considerado en primer lugar al Área Administrativa Financiera de la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, así como el personal del área de producción, siendo lo mas representativos de la población.

6.5.3 Variables Medidas en la Investigación

Para (Tamayo, 1994). Una variable expresa las características, propiedades, atributos de objetos y fenómenos que se estudian y que ésta varían de un sujeto u objeto a otro, varían en el mismo sujeto u objeto

Las variables medidas en esta investigación fueron:

- a) Costos de Producción
- b) Rotación de Personal

Dichas variables fueron operacionalizadas en sub variables de la siguiente manera:

Costos de Producción:

Materiales

Mano de Obra

Costos Indirectos de Fabricación.

Rotación de Personal:

Ambiente Interno

Ambiente Externo

6.6 Técnicas

Conjunto de procedimientos y métodos de una ciencia, arte oficio o actividad. Habilidad en la utilización de dichos procedimientos. Conjunto de medios y conocimientos para el perfeccionamiento de los sistemas de obtención o elaboración de procedimientos``. (El pequeño Larousse, 2006).

La información se recopiló a través de la aplicación de los diferentes instrumentos, siendo ellos las entrevistas y la encuesta.

6.6.1 Encuesta

Según (Méndez 2009). Podemos decir que es el estudio en el cual el investigador no modifica el entorno, ni controla el proceso que esta en observación (como si o hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.

La encuesta o cuestionario, esta compuesto por (16) preguntas las cuales se realizaron al personal de producción. (Ver Anexo 5).

6.6.2 Entrevista

Según (Méndez 2009).La entrevista puede ser individual, grupal, estructurada o no estructurada, puede tener pocas o muchas preguntas, y se hace mediante un dialogo entre un entrevistado y la persona que proporciona la información. No tiene tiempo fijo para obtenerla.

Se recopiló información de Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, en donde se entrevistó a personal del Área administrativa Financiera, se elaboraron (03) entrevistas, cada una correspondiente a esa área específica, las cuales se detallan a continuación:

- Entrevista al Contador General compuesta por 29 preguntas (Ver Anexo 6).
- Entrevista al Responsable de Producción compuesta por 22 preguntas (Ver Anexo 7).
- Entrevista al Responsable de Recursos Humanos compuesta por 31 preguntas (Ver Anexo 8).

Este instrumento de entrevista fue aplicado en distintos momentos como pruebas pilotos, para tener un mayor grado de certeza, conocimiento sobre el significado de cada una de las preguntas en las diferentes áreas y así poder tener mayores elementos al momento de evaluar los resultados.

6.7 Procedimientos

- a) Revisión Documental
- b) Confirmación
- c) Los datos fueron procesados en Word, Excel y Power Point.

VII ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

Para la realización del análisis de los efectos provocados en los Costos de Producción por la Alta Rotación de Personal en Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, durante el período 2011, se seleccionaron dos variables principales de estudio que fueron: Costos de Producción y Rotación de Personal.

7.1 Costos de Producción

Para el análisis de la Variable Costos de Producción se seleccionaron a su vez (3) sub variables: Materiales Directos, Mano de Obra y Costos Indirectos de Fabricación.

7.1.1 Materiales Directos

Para Polimeni y otros (2005), los materiales o suministros son los elementos básicos que se transforman en productos terminados a través del uso de la mano de obra y de los costos indirectos de fabricación en el proceso de producción, los costos de materiales pueden ser directos o indirectos.

Los materiales directos son aquellos que pueden identificarse con la producción de un artículo terminado, que puede asociarse fácilmente al producto y que representan un costo importante del producto terminado.

Los materiales indirectos son los demás materiales o suministros involucrados en la producción de un artículo que no se clasifican como materiales directos.

En entrevista realizada al responsable de Producción de Fabrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, se logró identificar que la variedad de las clases de puros que se elaboran dependen de los pedidos que se realicen, en promedio se elaboran 15

variedades de puros semanalmente de un extenso catalogo que ofrece la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A. (Ver Anexo N° 13).

En el caso de la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, posee dos departamentos en los cuales se utilizan diferentes materiales: El Departamento de Producción y El Departamento de Empaque. (Ver Anexo N° 2).

7.1.1.1 Materiales en el Departamento de Producción

En el Departamento de Producción que se encarga de la elaboración de los puros en su primera etapa; es decir el puro en mazos o paquetes de cincuenta unidades sin ningún tipo de material publicitario, los materiales utilizados son los siguientes:

- **Capa:** Hojas que envuelven el tabaco o puro por la parte exterior. Estas deben ser hojas sanas, de colores uniformes y parejos, con elasticidad y brillo que permitan confeccionar un buen puro. Además para poder utilizar las capas lo más correcto posible es separar por textura, colores, calidades y dimensiones.
- **Capote:** Son hojas sanas de textura fina, con colores carmelita claro y poca grasa para garantizarle una buena combustión a los puros. Estas tienen la función de envolver las tripas a la picadura para elaborar el puro.
- **Tripa de Seco o simplemente Seco:** Son hojas finas de color gris o rosado con poco contenido de nicotina, muy buena combustión y sabores suaves. Se separan en categoría A y B atendiendo a su limpieza.
- **Tripa de Viso o simplemente Viso:** Son hojas de textura media, de color carmelita, con grasa y media fortaleza. Estos le aportan gran aroma a los puros y se separan en categoría A y B.

- Relleno: Son características muy similares al seco aunque el sabor es un poco más fuerte. (Ver Anexo N°10).

Los Materiales Indirectos del departamento de Producción son los siguientes:

- Goma: Es un pegamento especial (simple o dulce) que se prepara a base de agua y un polvo especial denominado “Bermocol” y que se utiliza para adherir las hojas de tabaco que conforman el puro y lograr así la forma cilíndrica.
- Periódico: Utilizado para envolver los mazos o paquetes de cincuenta unidades
- Etiquetas de Control: Detalla los datos referentes al tipo de puro elaborado. Estos datos son: Código, Nombre del puro, bonchero, rolero y peso en onzas.
- Maskintape: Utilizado para pegar el periódico que envuelve los mazos de puros.

Se logró identificar que el gasto de materiales por unidad producida aumenta cuando ingresan trabajadores nuevos, esto se aplica a todos los materiales anteriormente descritos.

La medida que se utiliza en la compra del tabaco, en la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, depende estrechamente de los pedidos que se registren generalmente la compra se realiza en capas, el consumo de libras se realiza en base a millar de puros, este gasto se ve claramente incrementado cuando ingresa nuevo personal principalmente por el desperdicio registrado.

El Responsable de producción, expresa que constantemente se elaboran informes que reporten pérdidas de daños a los materiales, y que este se ve seriamente afectado cuando es contratado un nuevo empleado.

Para el proceso de adquisición de materia prima la mayor dependencia es los pedidos que se estén procesando. El precio de los materiales que se utilizan para la elaboración de puros por unidad oscila entre \$ 0.14 y \$ 0.51, incluyendo capa, viso, tripa, capote y picadura.

Dentro de la estructura de Costos, constantemente se actualiza y se lleva un control sobre las variaciones constantes de precios de materiales, para lo cual se lleva un registro constante.

La clasificación de los materiales se puede enfocar desde diferentes puntos de vista. Desde el punto de vista económico pueden clasificarse en:

CLASIFICACION DE LOS MATERIALES EN ESTELI CIGARS, S,A,		
Materia Prima	Materiales incorporables	Materiales Auxiliares
Es el Tabaco	Dentro de esta clasificación se puede incluir el material publicitario que se adiciona a los puros para hacerlos atractivos para la venta.	En este caso podemos mencionar: maskintape, tape industrial, bolsas plásticas, etc.

Así también se logró identificar que en Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, las compras de Materiales se registran en un sistema computarizado, para el control del consumo de materia prima utilizada se manejan hojas de cálculo electrónicas.

Diariamente se hace un corte de la materia prima entregada y se le da de baja en el inventario y mensualmente se realiza un Máster Kardex, para el registro de consumo se utilizan las vitolas, aunque cada puro tiene un índice de consumo

diferente por lo que el sistema realiza un único valor promedio para todos los tipos de puros de tabaco elaborados.

A continuación se presenta un ejemplo de la Distribución de Materia Prima en Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A durante el Año 2011, utilizando como ejemplo la Capa Indonesia por cada tipo de Vitola:

Tabla N° 1: Distribución de materia prima de Capa Indonesia

Vitolas	Unidades Producidas	CAPA INDONESIA						
		Parámetro de Consumo Lbs.			%	Consumo Real		
		Por unidad	por millar	Consumo Promedio		LBS	Precio Promedio	C\$
Robusto	31,000	0.01	7.00	217.00	2.73%	158.64	440.00	C\$ 69,801.60
Toro	250,000	0.01	8.00	2,000.00	25.12%	1,303.20	440.00	573,408.00
Doble Corona	320,000	0.01	4.00	1,280.00	16.07%	1,240.44	440.00	545,793.60
Torpedo	26,100	0.01	7.00	182.70	2.29%	117.96	440.00	51,902.40
Churchill	600	0.01	14.00	8.40	0.11%	5.40	440.00	2,376.00
Corona	64,800	0.01	8.00	518.40	6.51%	334.68	440.00	147,259.20
Corto	313,200	0.01	6.00	1,879.20	23.60%	1,213.32	440.00	533,860.80
Chairman	206,100	0.01	7.00	1,442.70	18.12%	931.44	440.00	409,833.60
Perla	54,300	0.01	8.00	434.40	5.46%	280.44	440.00	123,393.60
TOTAL	1266,100			7,962.80	100.00%	5,585.52		C\$ 2,457,628.80

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

Utilizaremos como ejemplo el puro Robusto de la Capa Indonesia, en donde podemos apreciar que el parámetro de consumo para este puro es de 7 libras por millar, este parámetro se utilizó para distribuir el resto de materias primas que conforman el puro Robusto.

De igual manera se presenta un comprobante de diario que muestra la contabilización de los costos por materia prima que se utilizan en la producción del puro robusta en el proceso o departamento de producción.

Tabla N°2: Consumo de materia prima para el puro "Robusto"

Nombre	Tipo de Tabaco	Lbs Consumidas	Costo	Importe
ROBUSTO	Capa	158,64	440	69.801,60
	Seco Tripa	374	70	26.180,00
	Seco Relleno	300	62	18.600,00
	Capote o Banda	169	74,25	12.548,25
	Viso	405	66,07	26.758,35
	Saborizante	61	372,5	22.722,50
Total				C\$ 176.610,70

Fuente: Esteli Cigars, S.A. (2011)

En el caso específico del puro "Robusto" el comprobante de diario es:

Tabla N° 3: Contabilización costos por el uso de materiales

Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A			
COMPROBANTE DE DIARIO N° 1			
		FECHA: 31/12/2011	
CUENTA	DESCRIPCION	DEBE	HABER
1512-01	Producción en Proceso Capa Indonesia	C\$ 69,801.60	
1512-01	Producción en Proceso Seco Tripa	26,180.00	
1512-01	Producción en Proceso Seco Relleno	18,600.00	
1512-01	Producción en Proceso Capote o Banda	12,548.25	
1512-01	Producción en Proceso Viso	26,758.35	
1512-01	Producción en Proceso Saborizante	22,722.50	
5-01	Capa Indonesia		C\$ 69,801.60
5-02	Seco Tripa		26,180.00
5-03	Seco Relleno		18,600.00
5-04	Capote o Banda		12,548.25
5-05	Viso		26,758.35
5-06	Saborizante		22,722.50
	SUMAS IGUALES	C\$ 176,610.70	C\$ 176,610.70
Concepto:			
Autorizado:		Revisado:	Elaborado:

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

7.1.1.2 Materiales en el Departamento de Empaque

En el departamento de empaque, expresó el Responsable de Producción que él se encarga de preparar los puros que recibe del departamento de producción y adicionarle el material publicitario empacándolos en las diferentes presentaciones en las cuales se distribuyen en el mercado, según entrevista realizada al Responsable de Producción los materiales utilizados son los siguientes:

Materiales Directos del departamento de Empaque

- Cajas: Son las diferentes presentaciones en las cuales se empacan los puros. Estas pueden ser de madera, metal o cartón. La capacidad varía de acuerdo al tipo y tamaño del puro.
- Anillos: Son pequeñas etiquetas de papel que se colocan en la parte superior del puro y que sirven para identificarlo.
- Strip: Estos son como una especie de anillos de mayor tamaño que se colocan en la parte frontal de la caja.
- Logos: Son etiquetas del tamaño de la caja que se colocan en la parte interior y exterior de la tapadera de la caja e igual que los anillos llevan la figura representativa de la línea a que corresponden.
- Celofán Individual: Son envolturas plásticas donde se depositan los puros. La medida de estos varía de acuerdo al tamaño de puro.
- Inspector: Es una pequeña etiqueta que se coloca en la parte inferior de la caja y posee el código de la empacadora.

Materiales Indirectos del departamento de Empaque:

- Goma: Es un pegamento especial que se prepara a base de agua y un polvo especial denominado “Bermocol” y que se utiliza para adherir los anillos al puro.
- Periódico: Material utilizado para envolver los mazos o paquetes de puros reclasificados por color y de acuerdo a la cantidad de puros que lleva la caja. También se utiliza como soporte dentro de las cajas de embarque.
- Maskintape: Utilizado para pegar el periódico que envuelve los mazos de puros.
- Cajas de Embarque: Cajas de cartón donde se empacan las cajas que se van a exportar.
- Tape Adhesivo Plástico: Pegamento especial que se utiliza para adherir los logos y demás material publicitario a las cajas.
- Tape Industrial: Sellador utilizado para asegurar las cajas de embarque.

Continuando con el ejemplo del puro “Robusto” (transferido del departamento de producción), en el año 2011 se empacaron 4,144 cajas de 24 unidades que equivalen a 99,456 unidades de puros; sin embargo la transferencia del departamento de producción fue por 31,000 unidades en ese mismo año; lo cual nos indica que la empresa ya tenía un inventario inicial.

Para el empaque de las 4144 cajas de puro “Robusto” se usó el siguiente material directo, cargado al costo del puro:

Tabla N° 4: Materiales Directos utilizados en Departamento de Empaque:

Material	Producción Unidades	Cantidad por Caja	Consumo en Libras	Costo	Importe
Tabacos Puros	4144	24	99,456.0	C\$ 6.97	C\$ 693,346.56
Cajas	4144	1	4,144.0	68.72	284,775.68
Anillos	4144	48	198,912.0	0.213	42,368.26
Face Stickers	4144	1	4,144.0	1.32289	5,482.06
Logotipos	4144	2	8,288.0	1.4682	12,168.44
Tarjetas	4144	1	4,144.0	0.52051	2,156.99
Entusiastas	4144	1	4,144.0	2.08921	8,657.69
Nombres	4144	5	20,720.0	0.50368	10,436.25
Celofán	4144	24	99,456.0	0.2	19,891.20
Cintas de Color	4144	0.8	3,315.2	0.67249	2,229.44
Celofán para caja	4144	1	4,144.0	1.04542	4,332.22
Total					C\$ 1,085,844.78

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

En el caso específico del puro “Robusto” el comprobante de diario contiene los siguientes datos:

Tabla N° 5: Contabilización costos por el uso de materiales indirectos

Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A			
COMPROBANTE DE DIARIO N° 2			
		Fecha	31/12/2011
CUENTA	DESCRIPCION	DEBE	HABER
1512-01	Producción en Proceso Tabacos Puros	C\$ 693,346.56	
1512-01	Producción en Proceso Cajas	284,775.68	
1512-01	Producción en Proceso Anillos	42,368.26	
1512-01	Producción en Proceso Face stickers	5,482.06	
1512-01	Producción en Proceso Logotipos	12,168.44	
1512-01	Producción en Proceso Tarjetas	2,156.99	
1512-01	Producción en Proceso Entusiastas	8,657.69	
1512-01	Producción en Proceso Nombres	10,436.25	

1512-01	Producción en Proceso Celofán	19,891.20	
1512-01	Producción en Proceso Cintas de Color	2,229.44	
1512-01	Producción en Proceso Celofán para caja	4,332.22	
1512-01-02	Transf. Puros/Mazo a C/Frío (Robusto)		C\$ 693,346.56
1512-01	Cajas		284,775.68
1512-01	Anillos		42,368.26
1512-01	stickers		5,482.06
1512-01	Logotipos		12,168.44
1512-01	Tarjetas		2,156.99
1512-01	Entusiastas		8,657.69
1512-01	Nombres		10,436.25
1512-01	Celofán		19,891.20
1512-01	Cintas de Color		2,229.44
1512-01	Celofán para caja		4,332.22
	SUMAS IGUALES	C\$ 1,075,408.54	C\$ 1,075,408.54
Concepto:			
<i>Autorizado:</i> _____ <i>Revisado:</i> _____ <i>Elaborado:</i> _____			

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

7.1.2 Mano de Obra

Polimeni y otros (2005), describe la Mano de obra como Esfuerzo físico o mental que se emplea en la elaboración de un producto. El costo de esta mano de obra es el precio que se paga por emplear los recursos humanos. La compensación que se paga a los empleados que trabajan en las actividades relacionadas con la producción representa el costo de la mano de obra de fabricación. Los trabajadores directos son aquellos que trabajan directamente en un producto, bien sea manualmente o empleando máquinas.

En base a lo anterior podemos definir que la mano de obra es el trabajo que realiza cada uno de los empleados a fin de crear un producto, dicho trabajo tiene un costo el cual debe incluirse en el valor final del mismo.

En el trabajo realizado en Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, se logró determinar aspectos muy importantes respecto a la mano de obra, para este estudio se

realizó entrevista al responsable de Recursos Humanos y Encuesta al personal involucrado en la producción de puros.

Se verificó que en esta fábrica hay 101 empleados en total, de los cuales 78 empleados trabajan directamente en producción, los que representan el 77% de todo el personal. El sistema de Remuneración utilizado es “a destajo” o lo que comúnmente se conoce como salario por producción.

Para esto se utilizan boletas de trabajo las cuales se preparan diariamente los empleados para cada orden. Las boletas de trabajo indican el número de horas trabajadas, una descripción del trabajo realizado y la tasa salarial del empleado (insertada por el departamento de nómina). La suma del costo de la mano de obra y de las horas para las diferentes órdenes debe ser igual al costo total de la mano de obra y de las horas trabajadas para el periodo. (Ver Anexo N° 9).

En cuanto al tiempo promedio que requiere el personal de producción para elaborar un puro en el área de producción se determinó que es de 1.25 minutos por unidad de puro producida y en el empaque es de 1.00 minutos por unidad de puro empacado.

Para estimar este dato de investigación se elaboraron encuestas con el personal del área de producción, en total 15 y en base a esta pregunta los resultados se determinó que por parámetros de calidad la fábrica estimado un máximo de 400 puros elaborados diariamente.

En el estudio se logró determinar que efectivamente existe una disposición eficiente de la planta, para obtener la máxima producción a mínimo costo, ya que las instalaciones cumplen con los estándares de calidad para que se logre brindar buenas instalaciones y ambiente para el desarrollo del trabajo.

Para la contabilización de la Mano de Obra en Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, se utilizan los siguientes costos:

Por lo general, las nóminas se preparan catorcenalmente, los sueldos brutos para un individuo se determinan multiplicando las horas indicadas en las tarjetas de tiempos por la tasa por hora, más cualquier bonificación o tiempo extra (sobre tiempo) y en el caso del trabajo “a destajo” multiplicando la cantidad de unidades elaboradas por la tarifa asignada para cada tipo de puro. Los asientos del libro diario para registrar la nómina y los pasivos relacionados por las cantidades retenidas se elaboran en cada periodo de la nómina. Usualmente los gastos de nómina del empleador y las distribuciones del costo de la nómina se registran en el libro diario al final del mes.

La contabilización de la mano de obra incluye casos especiales que no se presentan en la contabilización de los materiales como son los impuestos al empleado, impuestos al empleador y costos por beneficios sociales, bonificación por tiempo extra, tiempo ocioso, salario mínimo garantizado y planes de incentivos.

En cuanto a los impuesto al empleado se les exige por ley retener, dos ítemes: impuestos estatales (IR) y los impuestos de seguridad social (INSS Laboral). Los impuestos de seguridad social están diseñados para ofrecer a los empleados alguna cantidad de ingreso a su retiro. Los empleadores remiten al gobierno, sobre una base mensual, los impuestos sobre la renta de los empleados y los impuestos de seguridad social retenidos.

En los Impuestos al empleador y costos por beneficios sociales a los empleadores se le exige en la actualidad una contribución mayor que la del empleado, para seguridad social. En Nicaragua existen dos regímenes: Invalidez, vejez y muerte (IVM) y el régimen de seguro integral. En el primer régimen la cuota laboral es del 4.25% y la cuota patronal es del 9%.

Para el régimen integral la cuota laboral es del 6.25% y la cuota patronal es del 15%. También existe otro impuesto conocido como INATEC, que equivale al 2% del devengado de la planilla. Este impuesto se creó con el objetivo de posteriormente invertirlo en la capacitación de los empleados. Normalmente estos dos impuestos se conocen con el nombre de aportes al Estado. En Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, se paga el régimen de seguro IVM.

En el caso de de los beneficios sociales, los empleados de la fábrica tienen derecho a que se les pague prestaciones sociales tales como: vacaciones, décimo tercer mes e indemnización. El pago de estas prestaciones sociales “no debe cargarse al trabajo en proceso (mano de obra directa)”, sino a los costos indirectos de fabricación, puesto que un empleado solo contribuye a la producción cuando está en el trabajo.

Por tanto, sólo los costos de la nómina por las horas realmente trabajadas o las unidades elaboradas deben cargarse a la mano de obra directa, expreso en entrevista el Responsable de Recursos Humanos.

El pago de los días festivos, cuya cantidad generalmente varía de 8 a 11 durante un año, se debe contabilizar de la misma forma que los beneficios sociales, cargando a los costos indirectos de fabricación.

La Bonificación por tiempo extra representa las horas de tiempo en las cuales labora el trabajador después de haber cumplido su jornada establecida. Es una práctica aceptada pagar las bonificaciones por este tiempo extra. Los ingresos regulares representan el total de horas trabajadas, incluidas las horas extras, que se multiplican por la tarifa regular de pago. La bonificación por sobre tiempo representa las horas de tiempo extra multiplicadas por la tarifa de bonificación, que por lo general es una fracción de la tarifa regular. En Nicaragua el Código del trabajo en su Arto.62 establece que la bonificación por tiempo extra equivale al 100% de la tarifa regular estipulada.

Esta bonificación debe cargarse al control de costos indirectos de fabricación, en vez de hacerlo al trabajo en proceso (mano de obra directa) y distribuirla en todas las unidades producidas. Es decir que únicamente la bonificación extra que se paga, es la que se carga a costos indirectos de fabricación. En el caso de Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A. generalmente, sólo en el departamento de empaque se incurre en jornada extraordinaria.

El tiempo ocioso se genera cuando los empleados no tienen trabajo por realizar, pero se les paga por su tiempo. Por ejemplo, cuando se establece un nuevo trabajo en la producción, es posible que algunos trabajadores temporalmente no tengan nada que hacer. Si su ocio es normal para el proceso de producción y no puede evitarse, el costo del tiempo ocioso podría cargarse al control de costos indirectos de fabricación. Si el tiempo ocioso se debió a negligencia o ineficiencia, éste podría cargarse a una cuenta de pérdida.

En cuanto al salario mínimo garantizado y planes de incentivos cuando los pagos a un empleado se basan sólo en la cantidad de unidades producidas, se dice que se le pagará a una tarifa de trabajo a destajo. Muchos empleadores pagarán un sueldo mínimo, pero los empleados pueden ganar más si producen más.

Los planes de incentivos varían en forma y en aplicación. Dos planes comúnmente usados son el Gantt Plan, con una tarifa de bonificación se aplica sólo a la cantidad total de piezas producidas por encima de la cantidad estándar de unidades y el Taylor System, una tasa de bonificación se aplica a la cantidad total de piezas producidas tan pronto se alcanza el estándar.

Antes de adoptar un plan de incentivos, la gerencia debe examinar los posibles efectos negativos. Los planes de incentivos requieren mantenimiento de registros adicionales, generando un incremento en los costos de oficina. Para que los planes de incentivos se consideren exitosos, los incrementos en los costos totales de la nómina deben compensarse por incrementos en la producción y en

las ventas.

Según entrevista con el Contador General de Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, el promedio mensual de salarios correspondientes al personal involucrado en la producción de puros es de C\$ 4,500.00. (Cuatro Mil Quinientos Córdoba Netos), variaciones constantes registradas en los informes mensuales de pago.

En cuanto a la Mano de Obra directa cada tipo de puro tiene un precio establecido por su elaboración. A la multiplicación de la cantidad por el precio se le conoce como salario básico. Además del salario básico se incluye como parte del salario directo lo pagado en concepto de séptimo día, subsidio, feriado y ajustes salariales, también se considera como parte de la mano de obra directa las prestaciones sociales y los aportes al Estado que tiene que pagar la empresa.

De igual manera estos montos se tienen que distribuir mediante un factor que se obtiene dividiendo el total de prestaciones y aportes entre el salario básico.

A continuación se detallan los Costos incluidos en la contabilización de la mano de Obra de Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A.

- 1 Impuestos al empleado
 - 1.1 INSS Laboral
 - 1.2 Estatal IR
- 2 Impuestos al empleador y costos por beneficios Sociales
 - 2.1 INSS Patronal e INATEC
 - 2.2 Prestaciones sociales
 - 2.3 Días Feriados
- 3 Bonificación por tiempo Extra
- 4 Tiempo Ocioso
- 5 Salario Mínimo y Planes de Incentivos.

Procedimientos de Control de la Mano de Obra Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A.

- 1 Control de Tiempo
 - 1.1 Tarjeta
 - 1.2 Destajo
- 2 Cálculo de Nomina Total
- 3 Asignación de Costos a la Nomina
- 4 Registro de los Costos de Mano de Obra en los libros Diarios

A continuación se presenta el procedimiento de la contabilización de la mano de obra en Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, tanto en el Departamento de Producción y Empaque.

7.1.2.1 Contabilización de la Mano de Obra en Departamento de Producción

El estándar individual de producción de Puros es 400 unidades diarias en el Departamento de Producción, ya que con el objetivo de maximizar la calidad de los puros producidos se ha establecido un límite de unidades por días hombre, ya que parte de las estrategias de mercadeo nos expresaba el responsable de producción es precisamente mantener y superar los estándares de calidad factor más importante en este momento que el rendimiento.

En base a la estrategia anteriormente descrita en la Fábrica la Productividad alcanza en promedio un 95 % de cumplimiento, lo cual es muy significativo puesto que las metas semanales de unidades producidas se cumplen semanalmente, lo que permite cumplir con la planificación de acuerdo a los pedidos existentes.

La experiencia de los empleados es un elemento sustancial para el desempeño de las actividades especialmente por la calidad de los puros terminados, esta mano de obra calificada aporta un conjunto de habilidades especializadas en el

mercado y son esenciales en el crecimiento de una empresa mediante el desarrollo de nuevas técnicas o métodos de producción.

En el Año 2011 en Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A. tuvo una producción de 5,064,400 unidades de puros de diferentes marcas que equivalen a un salario básico de C\$ 3,925,062.72, además acumuló como parte del salario directo los siguientes conceptos:

Tabla N° 6: Obligaciones Laborales adicionales al salario básico.

Concepto	Monto
Séptimo Día	C\$ 671,452.32
Subsidio	149,105.64
Feriado	179,467.56
Ajuste salarial	76,289.28
Total	C\$ 1,076,314.80

Fuente: Estelí Cigars, (2011)

$$\text{Factor}_1 = \text{C\$ } 1,076,314.80 / \text{C\$ } 3,925,062.72$$

$$\text{Factor}_1 = 0.274215$$

Tabla N° 7: Asignación del salario directo para el puro "Robusto"

Nombre	Cantidad (Tabla N°1)	Precio	Salario Básico	Factor₁	Obligaciones Laborales adicionales	Total
ROBUSTO	31,000	0.38	11,780	0.274215	302.67	12,082.67

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

El total de Mano de este departamento, según los datos proporcionados por la empresa, está conformado de siguiente manera:

Tabla N° 8: Total de Mano de Obra Directa del departamento de producción.

Prestaciones y Aportes	Monto.
Vacaciones	C\$ 426.863,52
Treceavo Mes	426.863,52
Indemnización	426.863,52
INSS Patronal	951.358,32
Vacaciones	64.029,60
Total	C\$ 2,295,978.48

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

$$\text{Factor}_2 = 2295978.48/3925062.72 \text{ (salario básico)}$$

$$\text{Factor}_2 = 0.584953$$

En concepto de prestaciones sociales y aportes al puro Robusto le corresponde:

Tabla N° 9: Asignación de prestaciones sociales y aportes

Nombre	Salario Básico	Factor₂	Total
ROBUSTO	11,780	0.584953	C\$ 6,890.746

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

El total de Mano de este departamento, según los datos proporcionados por la empresa, está conformado de siguiente manera:

Tabla N° 10: Total de Mano de Obra Directa del departamento de producción.

Descripción	Monto
Salario Directo	C\$ 3,925,062.72
Obligaciones Laborales adicionales (Tabla N° 6).	1,076,314.80
Prestaciones y aportes (Tabla N° 8)	2,295,978.48
Total	C\$ 7,297,356.00

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

Para los 31,000 puros de “Robusto” la mano de obra directa esta conformado por:

Tabla N° 11: Total de Mano de Obra Directa para el puro “Robusto”.

Descripción	Monto
Salario directo (Tabla N° 7).	C\$ 12,082.67
Prestaciones sociales (Tabla N° 9).	6,890.75
Total de Mano de Obra Directa.	C\$ 18,973.42

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

Para registrar la mano de obra la empresa realiza dos comprobantes de diario: uno donde se carga el monto que le corresponde de salario directo de bonchado y rolado a cada puro, contra una cuenta denominada salarios por pagar de la producción donde fueron acumulados los costos de nómina del mes.

En el otro comprobante se carga el monto que le corresponde a cada puro de prestaciones sociales y aportes contra una cuenta transitoria llamada nómina por distribuir de bonchado y rolado.

Para el puro “Robusto” los comprobantes de diario están dados de la siguiente manera:

Tabla N°12: Contabilización de la Mano de Obra Directa para el puro “Robusto”.

Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A			
COMPROBANTE DE DIARIO N° 2.1			
		FECHA	31/12/2011
CUENTA	DESCRIPCION	DEBE	HABER
1512-01	Producción en Proceso Salario Directo ``Robusto``	C\$ 12,082.67	
2178	Salario por pagar a producción		C\$ 12,082.67
	SUMAS IGUALES	C\$ 12,082.67	C\$ 12,082.67
Concepto:			
<i>Autorizado:</i>		<i>Revisado:</i>	<i>Elaborado:</i>

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

Tabla N°13: contabilización de la Mano de Obra Indirecta para el puro “Robusto”.

Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A			
COMPROBANTE DE DIARIO N° 2.2			
		FECHA	31/12/2011
CUENTA	DESCRIPCION	DEBE	HABER
1512-01	Producción en Proceso Salario Prestaciones Sociales y Aportes	C\$ 6,890.75	
2178	Nómina por Distribuir		C\$ 6,890.75
	SUMAS IGUALES	C\$ 6,890.75	C\$ 6,890.75
Concepto:			
<i>Autorizado:</i>		<i>Revisado:</i>	<i>Elaborado:</i>

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

7.1.2.2 Contabilización de la Mano de Obra en Departamento de Empaque

En el caso de la Mano de Obra directa del departamento de empaque no es por producción o destajo, sino por unidad de tiempo; es decir según las horas trabajadas. En este caso se multiplica la cantidad de horas trabajadas en cada catorcena por la tarifa establecida por hora, lo cual constituye el salario básico.

Además del salario básico se incluye como parte del salario directo lo pagado en concepto de séptimo día, subsidio, feriado y ajustes salariales.

En el año 2011 se empacaron 549,412 cajas que equivalen a 13,185, 888 unidades de puros de diferentes marcas, lo que representa un salario básico de C\$ 2,875, 108.44, además acumulo como parte del salario directo los siguientes conceptos:

Tabla N° 14: Obligaciones Laborales adicionales al salario básico.

Concepto	Monto.
Séptimo Día	C\$ 492,803.04
Subsidio	100,217.88
Feriado	109,176.00
Ajuste salarial	4,774.2
Horas Extras	259,741.56
Total	C\$ 966,712.68

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

Total salario directo: C\$ 2, 875,108.44 (básico) + C\$ 966,712.68

Total salario directo: C\$. 3,841, 821.12

Una vez que se conocen estos montos se procede a distribuirlos entre la producción del mes, mediante la aplicación de un factor que se obtiene dividiendo el total de salario directo entre la cantidad de puros empacados.

Factor₅ = C\$. 3, 841,821.12 / 13, 185,888

Factor₅ = 0.291358

En este caso la empresa toma como base de esta distribución los puros empacados y no las cajas debido a que existen cajas con diferentes cantidades de puros que oscilan de uno a cien puros.

En el caso del puro “Robusto” le corresponde como salario directo lo siguiente:

Tabla N°15: Distribución del salario directo para el puro “Robusto”

Nombre	Cajas (Tabla N° 4)	Puros (Tabla N° 4)	Facto₅	Total
Robusto	4,144	99,456	0.291358543	C\$ 28,977.36

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

Las prestaciones sociales y los aportes al Estado también se considera como parte de la mano de obra directa y la distribución se realiza de igual manera que en el departamento de producción mediante un factor que se obtiene dividiendo el total de prestaciones sociales y aportes entre el total de salario básico. A continuación se presenta un detalle:

Tabla N° 16: Prestaciones sociales y Aportes al Estado acumulados durante el Año.

Prestaciones y Aportes	Monto.
Vacaciones	C\$ 305,730.24
Treceavo Mes	305,730.24
Indemnización	305,730.24
INSS Patronal	728,905.92
INATEC	74,721.72
Provisión INSS Patronal-Vacaciones	45,860.40
Provisión INATEC -Vacaciones.	6,114.72
Total	C\$ 1772,793.48

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

Factor₆ = C\$ 1, 772,793.48 / C\$ 3, 841,821.12 (salario directo)

Factor₆ = 0.46144

Tabla N° 17: Asignación de prestaciones sociales y aportes al puro "Robusto"

Nombre	Salario Básico (Tabla N° 15)	Factor₆	Total
Robusto	28,977.36	0.461446128	C\$ 13,371.48839

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

El total de Mano de este departamento está conformado por los siguientes conceptos:

Tabla N° 18: Total de Mano de Obra Directa del departamento de Empaque.

Descripción	Monto
Salario Básico	C\$ 2,875,108.44
Obligaciones laborales adicionales(Tabla N° 14)	966,712.68
Prestaciones y aportes(Tabla N° 16)	1,772,793.48
Total	C\$ 5,614,614.60

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

Para las 4,144 cajas de puros "Robusto" empacados la mano de obra directa es:

Tabla N° 19: Total de Mano de Obra Directa para el puro "Robusto"

Descripción	Monto
Salario directo (Tabla N° 15)	C\$ 28,977.36
Prestaciones sociales (Tabla N° 17)	13,371.48839
Total de Mano de Obra Directa	C\$ 42,348.84

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

La mano de obra directa se contabiliza mediante dos comprobantes de diario: uno donde se carga el monto que le corresponde de salario directo de empaque a cada puro, contra una cuenta denominada salarios por pagar del empaque. En el otro comprobante se carga el monto que le corresponde a cada puro de prestaciones sociales y aportes contra una cuenta transitoria llamada nómina por distribuir empaque.

Para el puro "Robusto" los comprobantes de diario están dados de la siguiente manera:

Tabla N°20: Contabilización de Mano de Obra Directa Empaque

Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A			
COMPROBANTE DE DIARIO N° 2.3			
		Fecha	31/12/2011
CUENTA	DESCRIPCION	DEBE	HABER
1512-01	Producción en Proceso Salario Directo ``Robusto``	C\$ 28,977.36	
2179	Salario por pagar a Empaque		C\$ 28,977.36
	Sumas Iguales	C\$ 28,977.36	C\$ 28,977.36
Concepto:			
Autorizado:		Revisado:	Elaborado:

Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A			
COMPROBANTE DE DIARIO N° 2.4			
		Fecha	31/12/2011
CUENTA	DESCRIPCION	DEBE	HABER
1512-01	Producción en Proceso Salario Prestaciones Sociales y Aportes ``Robusto``	C\$ 13,371.48	
2178	Nomina por Distribuir		C\$ 13,371.48
	SUMAS IGUALES	C\$ 13,371.48	C\$ 13,371.48
Concepto:			
Autorizado:		Revisado:	Elaborado:

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

7.1.3 Costos Indirectos de Fabricación

Cultural de Ediciones, S.A. (1997). Son costos generados que no se pueden identificar directamente con el producto, y que por otro lado, están vinculados al proceso productivo. No es práctico y tampoco posible tratar de identificarles con la producción, pero sí se hace necesario relacionarlos con los productos a través de una clave de reparto. (1997).

Durante la Entrevista realizada a la Contadora General de Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, nos expresó que para propósitos de costeo de los productos, todos los costos incurridos en la fábrica se asignan eventualmente a los departamentos de producción a través de los cuales circula el producto. La acumulación y clasificación de los costos por departamentos se le llaman generalmente distribución o asignación de costos.

Los CIF pueden acumularse según el objeto del gasto (materiales indirectos, depreciación de planta) en un solo mayor auxiliar se respalda a una sola cuenta de control para toda la fábrica la cual se divide en departamentos, o centros de costos, sobre una base funcional. En tales circunstancias, se considera útil mantener una cuenta de control de CIF y un mayor auxiliar para cada departamento de producción y servicios dentro de la fábrica que tiene una cuenta de costos indirectos de fabricación para el departamento de producción y otra para el departamento de empaque.

El prorrateo o distribución primaria en Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, se realiza con el cargo directo a las cuentas de cada uno de los departamentos y la cuenta de costos indirectos generales. Luego el prorrateo secundario de los costos indirectos generales se realiza en proporción al costo que tiene acumulado cada departamento. Es importante recalcar que en la cuenta de costos indirectos generales se acumulan los costos de los departamentos de servicio, que le sirven tanto al departamento de producción como al departamento de empaque, así

también en el área de mantenimiento, el área de bodega de materiales y suministros, el servicio de transporte, etc.

Un ejemplo del Plan de cuentas para los Costos indirectos de fabricación:

- Materiales indirectos y mano de obra indirecta
- Supervisión
- Luz, fábrica
- Electricidad, fábrica
- Combustible, fábrica
- Agua, fábrica
- Pequeñas herramientas, fábrica
- Reparaciones y mantenimiento del equipo de fábrica
- Depreciación, edificio de fábrica
- Depreciación, maquinaria de fábrica
- Arriendo de fábrica
- Impuesto estatales de fábrica (parte del empleador)
- Seguros, propiedad de fábrica
- Seguros de compensación, trabajadores de fábrica Seguros colectivos, empleados de fábrica
- Impuestos a la propiedad, fábrica.

Las compañías manufactureras comúnmente utilizan una hoja de costos indirectos de fabricación departamentales para el análisis de los costos indirectos de fabricación. Cada departamento mantiene una hoja de costos departamentales, que constituye un libro auxiliar de la cuenta de control de costos indirectos de fabricación. Estas hojas son registros detallados del valor total de los costos indirectos de fabricación realmente incurridos por cada departamento.

En cada departamento de la empresa los CIF están conformados por las siguientes cuentas:

MANO DE OBRA INDIRECTA	Salarios Indirectos de los jefes de área, revisadores, auxiliares, etc.
	Prestaciones Sociales
	Aportes al Estado
	Incentivos y Bonificaciones
	Otros Gastos de Personal

MATERIALES Y SUMINISTROS	Envolturas y Envases
	Material Auxiliar
	Combustible y Lubricantes
	Papelería y Útiles
	Materiales. de Aseo y Limpieza
	Herramientas y Útiles
	Materiales Diversos

DEPRECIACIONES	Edificios e Instalaciones
	Equipo Rodante
	Mobiliario y Equipo de Oficina
	Mobiliario y Equipo de Fabrica
	Muebles y Enseres
AMORTIZACIONES	Seguros
	Mejoras en Propiedad
	Gastos de Organización

SERVICIOS	Energía Eléctrica
	Agua y Alcantarillado
	Comunicaciones
	Reparación y Mantenimiento de Edificios
	Reparación y Mantenimiento Equipo Rodante
	Reparación y Mantenimiento de Mobiliario y Equipo Oficina
	Reparación y Mantenimiento de Equipo Industrial
	Reparación y Mantenimiento de Muebles y Enseres
	Reparación y Mantenimiento de Otros Equipos
	Publicidad
	Fletes y Acarreos
	Asesorías y Consultarías
	Servicios Técnicos
	Seguridad Interna
Otros Servicios	
AJUSTES	Ajuste a Inventario

Como se mencionó anteriormente existe una cuenta de Costos indirectos generales conformada por los departamentos que prestan servicios tanto al departamento de producción como al departamento de empaque, tal es el caso del departamento de mantenimiento y el departamento de materiales y suministros.

En vista de que resulta muy difícil cuantificar lo que le corresponde a cada departamento (producción y empaque) la empresa ha creado esta cuenta de gastos indirectos generales que luego debe transferir a los departamentos productivos, a continuación se presenta la contabilización de los mismos en cada uno de estos departamentos.

7.1.3.1 Contabilización de los Costos Indirectos de Fabricación en el Departamento de Producción

En año 2011, la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, acumuló en sus cuentas de costos indirectos de fabricación los siguientes montos:

Tabla N° 21: Costos indirectos Fabricación acumulados durante el Año 2011.

Descripción	C.I.F
Bonchado y rolado (A)	C\$ 4,232,858.52
Empaque (B)	4,704,654.24
Rezago de capa (C)	2,670,950.16
Costos indirectos generales (D)	1,667,863.68
TOTAL	C\$ 13,276,326.60

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

Ahora es necesario distribuir los costos indirectos generales entre las diferentes áreas, para ello la empresa divide el total de costos indirectos generales (D) entre la suma de los costos indirectos de las áreas de bonchado y rolado, empaque y capa (A+B+C).

Obteniendo el siguiente factor:

Calculo del Factor₃ = 1, 667,863.68 / 11, 608,462.92

Factor₃= 0.143676531

Tabla N°22: Distribución de los Costos Indirectos Generales a cada Área.

Descripción	C.I.F Acumulado (Tabla N° 21)	Factor ₃	Costo Indirectos Generales	Total
Bonchado y rolado	C\$ 4,232,858.52	0.143677	C\$ 608,162.30	C\$ 4,841,020.82
Empaque	4,704,654.24	0.143677	675,948.25	5,380,602.49
Capa	2,670,950.16	0.143677	383,752.77	3,054,702.93
Total	C\$ 11,608,462.92		C\$ 1,667,863.32	C\$ 13,276,326.24

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

Para transferir los costos indirectos generales se realiza un comprobante de diario en el cual se debita a la cuenta de cada departamento el monto transferido y se acredita cada una de las cuentas que conformaban los costos indirectos generales.

Tabla N°23: contabilización de los Costos Indirectos

Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A			
COMPROBANTE DE DIARIO N° 3			
		FECHA	31/12/2011
CUENTA	DESCRIPCION	DEBE	HABER
1513-01-01	Costos Indirectos Bonchado y Rolado	C\$ 608,162.30	
1513-01-02	Costos Indirectos de Empaque	675,948.25	
1513-01-03	Costos Indirectos de Capa	383,752.77	
1513-10-01	Costos Indirectos Generales		C\$ 1667,863.32
	SUMAS IGUALES	C\$ 1667,863.32	C\$ 1667,863.32
Concepto:			
<i>Autorizado:</i>		<i>Revisado:</i>	<i>Elaborado:</i>

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

El siguiente paso que realizan es la transferencia de los costos indirectos del área de capa al departamento de producción. Estas cuentas se detallan por separado a fin de tener un mejor control de los costos que se incurren en esa área. Dicha transferencia se realiza mediante un comprobante de diario en el cual se debita a la cuenta de costos indirectos de bonchado y rolado contra un crédito a las cuentas que conformaban los costos indirectos de capa, incluyendo la transferencia que se realizó de los costos indirectos generales.

Tabla N° 24 Contabilización de los Costos Indirectos.

Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A			
COMPROBANTE DE DIARIO N° 4			
		FECHA	31/12/2011
CUENTA	DESCRIPCION	DEBE	HABER
1513-01-01	Costos Indirectos Bonchado y Rolado	C\$ 3,054,702.93	
1513-01-03	Costos Indirectos de Capa		C\$ 3,054,702.93
	SUMAS IGUALES	C\$ 3,054,702.93	C\$ 3,054,702.93
Concepto:			
<i>Autorizado:</i>		<i>Revisado:</i>	<i>Elaborado:</i>

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

El último paso referido a los costos indirectos de fabricación es la distribución del total de estos costos acumulados en el departamento de bonchado y rolado a cada uno de los puros que se elaboraron durante el año. Esta distribución se realiza en base a la mano de obra directa mediante un factor que se obtiene dividiendo el total de costos indirectos de fabricación de este departamento entre el total de mano de obra directa.

En este momento los costos indirectos de fabricación de bonchado y rolado están estructurados de la siguiente manera:

Tabla N°25: Costos Totales

Costos acumulados durante el año	C\$ 4,232,858.52
Transferencia de costos indirectos generales (Comp. N° 3)	608,162.30
Transferencia del departamento de capa (Comprobante N° 4)	3,054,702.93
TOTAL	C\$ 7,895,723.75

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

El factor₄= C\$ 7, 895,723.75 / 7, 297,356

El factor₄= C\$ 1.0819979

Para concluir nuestro ejemplo de costo de producción del puro “Robusto” en el primer departamento de la Fábrica Estelí Cigars S.A, se le asigna la parte que le corresponde de costos indirectos de fabricación multiplicando el total de mano de obra por el factor encontrado.

Tabla N°26: Asignación de los C.I.F.al Puro “Robusto”

Nombre	Cantidad (Tabla N° 1)	Mano de obra directa (Tabla N° 11)	Factor₄	C.I.F
ROBUSTO	31.000	18.973,42	1,0819979	C\$ 20.529,20

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

La transacción anterior se registra en un comprobante de diario confeccionado de la siguiente manera:

Tabla N°27 Contabilización de los costos totales

Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A			
COMPROBANTE DE DIARIO N° 5			
		Fecha	31/12/2011
CUENTA	DESCRIPCION	DEBE	HABER
1513-01	Costos Indirectos de Transferencia de Bonchado y Rolado (Robusto)	C\$ 20,529.20	
1514-01	Costos Indirectos de Bonchado y Rolado (Robusto)		C\$ 20,529.20
	SUMAS IGUALES	C\$ 20,529.20	C\$ 20,529.20
Concepto:			
<i>Autorizado:</i>		<i>Revisado:</i>	<i>Elaborado:</i>

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

El último paso corresponde a la liquidación de la cuenta de producción en proceso en el cual se acredita el costo que tiene cada puro en concepto de materia prima (capa, Capote, Tripa, Picadura y saborizante), mano de obra directa (salarios directos y prestaciones sociales y aportes) y costos indirectos de fabricación.

Todo esto contra un debito a la cuenta de transferencias de puros en mazo cuarto frío o producción terminada de ese departamento.

Tabla N° 28: Producción terminada

Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A			
COMPROBANTE DE DIARIO N° 6			
		Fecha	31/12/2011
CUENTA	DESCRIPCION	DEBE	HABER
1512-01-02	Transferencia Puros/Mazo C/Frío (Robusto)	C\$ 216,113.31	
1512-01	Producción en Proceso Capa Indonesia		69,801.60
1512-01	Producción en Proceso Seco Tripa		26,180.00
1512-01	Producción en Proceso Seco Relleno		18,600.00
1512-01	Producción en Proceso Capote o Banda		12,548.25
1512-01	Producción en Proceso Viso		26,758.35
1512-01	Producción en Proceso Saborizante		22,722.50
1512-01	Producción en Proceso Salario Directo ``Robusto``		12,082.67
1512-01	Producción en Proceso Salario Prestaciones Sociales y Aportes		6,890.75
1513-01	Gastos Indirectos de Transferencia de Bonchado y Rolado (Robusto)		20,529.20
	SUMAS IGUALES	C\$ 216,113.31	C\$ 216,113.31
Concepto:			
<i>Autorizado:</i>		<i>Revisado:</i>	<i>Elaborado:</i>

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

Costo Unitario = C\$ 216,113.31 / C\$ 31,000

Costo Unitario = C\$ 6.97139

7.1.3.2 Contabilización de los Costos Indirectos de Fabricación en el Departamento de Empaque

Ahora se debe distribuir el total de costos indirectos de fabricación acumulados en base a la mano de obra directa y utilizando un factor que se obtiene dividiendo el total de costos indirectos de fabricación de este departamento entre el total de mano de obra directa. En este momento los costos indirectos de fabricación del empaque ascienden a:

Tabla N°29: Costos Indirectos en Empaque

Costos acumulados durante el Año (Tabla N° 21)	C\$ 4,704,654.24
Más: Transferencia de costos indirectos generales (Comp. N° 3)	675,948.25
Total	C\$ 5,380,602.49

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

El factor₇ es igual a = $C\$ 5,380,602.49 / 5,614,614.60$ (Tabla # 17).

El factor₇ es igual a = 0.958320

Para concluir el ejemplo de costo de producción del puro "Robusto" en el departamento de empaque de la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A. se le asigna la parte que le corresponde de costos indirectos de fabricación multiplicando el total de mano de obra por el factor encontrado.

Tabla N° 30: Distribución de los C.I.F. para el puro "Robusto "

Nombre	Cantidad (Tabla N° 4)	Mano obra directa (Tabla N° 19)	Factor ₇	C.I.F
Robusto	4144	42,348.84	0.95832	C\$ 40,583.74387

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

La transacción anterior se registra en un comprobante de diario de la siguiente manera:

Tabla N°31: contabilización de Gastos Indirectos en Empaque

Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A			
COMPROBANTE DE DIARIO N° 7			
		Fecha	31/12/2011
CUENTA	DESCRIPCION	DEBE	HABER
1513-01	Gastos Indirectos de Transferencia de Empaque (Robusto)	C\$ 40,583.74	
1514-01	Gastos Indirectos de Empaque (Robusto)		C\$ 40,583.74
	SUMAS IGUALES	C\$ 40,583.74	C\$ 40,583.74
Concepto:			
Autorizado:		Revisado:	Elaborado:

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

El último paso corresponde a la liquidación de la cuenta de producción en proceso en el cual se acredita el costo que tiene cada puro en concepto de materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.

Todo esto contra un debito a la cuenta de inventario de producción terminada.

Tabla N°32: Contabilización de Producción Terminada

Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A			
COMPROBANTE DE DIARIO N° 8			
		Fecha	31/12/2011
CUENTA	DESCRIPCION	DEBE	HABER
1512-01-02	Inventario de Producción Terminada	C\$ 1,168,777.37	
1512-01	Producción en proceso Tabacos Puros		693,346.56
1512-01	Producción en Proceso Cajas		284,775.68
1512-01	Producción en Proceso Anillos		42,368.26
1512-01	Producción en Proceso Face Stickers		5,482.06
1512-01	Producción en Proceso Logotipos		12,168.44
1512-01	Producción en Proceso Tarjetas		2,156.99
1512-02	Producción en Proceso Entusiasta		8,657.69

1512-03	Producción en Proceso Nombre		10,436.25
1512-04	Producción en Proceso Celofán		19,891.20
1512-05	Producción en Proceso Cinta de Color		2,229.44
1512-06	Producción en Proceso Celofán por caja		4,332.22
1512-01	Producción en Proceso Salario Directo ``Robusto``		28,977.36
1512-01	Producción en Proceso Salario Prestaciones Sociales y Aportes		13,371.48
1513-01	Gastos Indirectos de Transferencia de Empaque (Robusto)		40,583.74
	SUMAS IGUALES	C\$ 1,168,777.37	C\$ 1,168,777.37
Concepto			
<i>Autorizado:</i>			
<i>Revisado:</i>			
<i>Elaborado:</i>			

Fuente: Estelí Cigars, S.A. (2011)

Costo Unitario = 1, 168,777.37 / 4144

Costo Unitario= 282.04 córdobas.

7.2 Rotación de Personal

Con el Objetivo de Presentar los puntos críticos ocasionados por la rotación de personal y sus repercusiones, en la Empresa Procesadora de Estelí Cigars S.A, se estableció como segunda variable de Estudio la Rotación de Personal, para Chiavenato, I. (2002). La palabra rotación de personal se deriva del latín FLUCTUARE O FLUCTUARI, cuyo significado es fluir, agitarse de un lado a otro.

En cuanto a su definición, la rotación de personal no tiene un concepto único, ya que puede aplicarse desde dos perspectivas distintas: por el mercado de trabajo o por la empresa.

Para la realización de este estudio dentro de esta variable se determinaron (2) subvariables importantes: que fueron Factores Externos y Factores Internos, básicamente la información referente a esta variable se determinó en una entrevista elaborada al Responsable de Recursos Humanos y 10 Encuestas aplicadas al personal de producción.

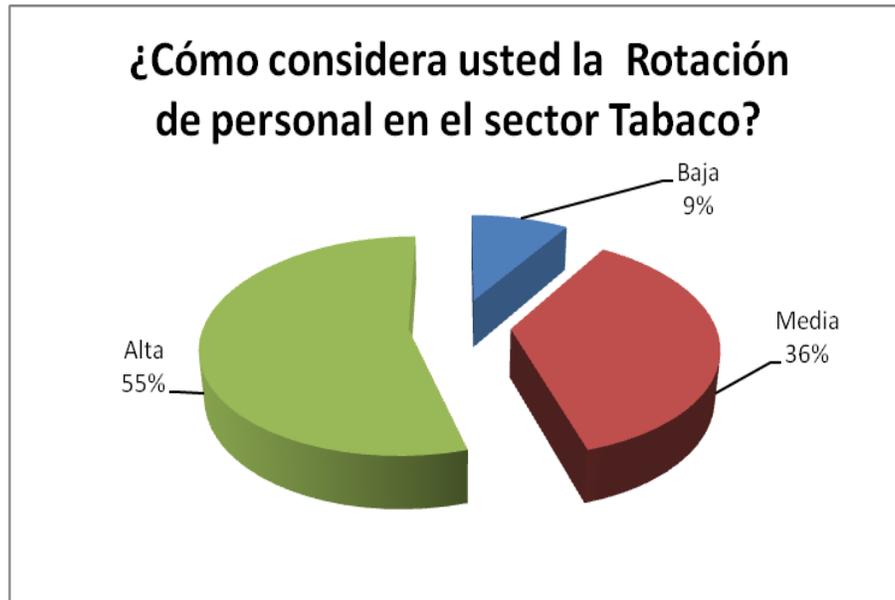
7.2.1 Factores Externos

Para lograr determinar los elementos que influyen en la rotación de personal de producción y que forman parte del macroambiente o del microambiente en el que se desenvuelve el sector tabaco, se realizaron una serie de preguntas incluida en 03 guías de entrevista y 01 Encuesta.

Durante la entrevista realizada al Contador General, al Responsable de Recursos Humanos y Responsable de Producción acerca de su consideración de que si existe rotación de personal, todos contestaron afirmativamente; En el gráfico N° 1, muestra los resultados de la encuesta aplicada al personal de producción en donde el 55 % de los encuestados consideran una alta rotación seguido de un 36

% que describe como media y el 9 % que considera es baja aunque es importante señalar que en este ultimo caso se reconoce que existe rotación del personal.

Gráfico N° 1: Rotación de Personal en el Sector Tabaco.



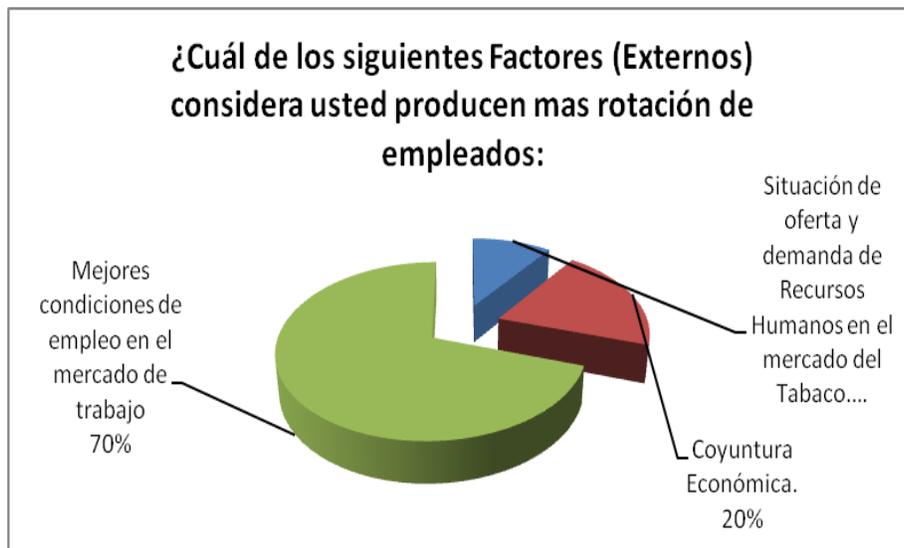
Fuente: Elaboración Propia.

Así también de manera más general se consulto a los entrevistados si han observado que exista cambio de personal frecuentemente en el sector Tabaco y todos contestaron afirmativamente en el caso de los encuestados el 70 % dijo que el cambio era bastante frecuente.

Las contrataciones y cambio constante del personal, representa una problemática importante para las Tabacaleras y su producción. El fenómeno de la rotación de personal impide el desarrollo y eficiencia de la organización, además de incurrir en gastos administrativos como en reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y afectación de la productividad de la misma.

Para lograr determinar dentro de los Factores Externos cual se considera que produce más rotación de empleados, se seleccionaron 3 elementos reflejados en la siguiente Grafica N° 2:

Grafico N° 2: Factores Externos que producen Rotación en el Sector Tabaco



Fuente: Elaboración Propia.

En donde el 70 % de los encuestados considera que las mejores condiciones en el mercado de trabajo influyen a que un empleado decida retirarse del actual, el 20 % lo atribuyo a la coyuntura económica es decir a las situación actual de la economía y sus perspectivas futuras, en cambio un 10 % consideran que la situación de oferta y demanda de Recursos Humanos en el Sector Tabaco es el factor externo que produce rotación.

7.2.2 Factores Internos

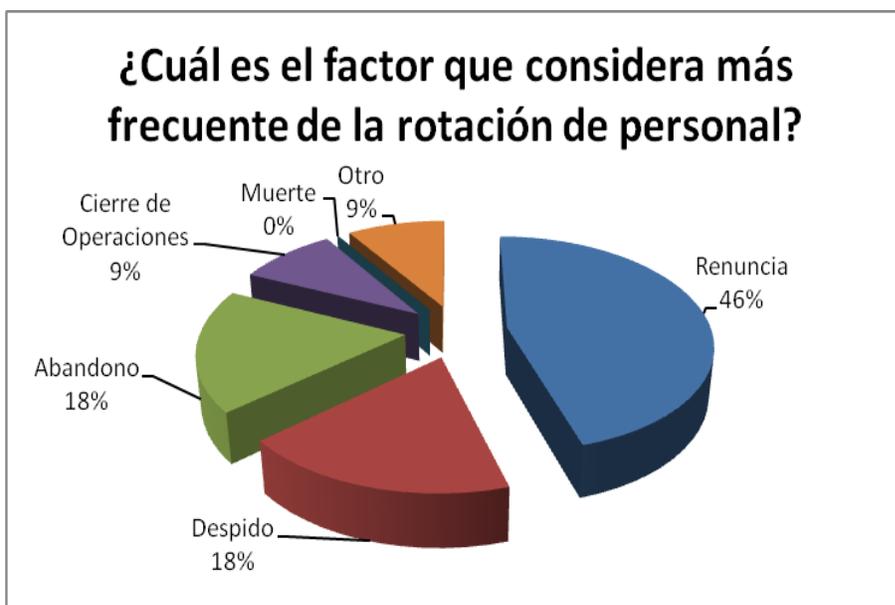
Dentro del análisis de la sub Variable de factores Internos de la Empresa que influyen en la rotación de Personal, se aplicaron las entrevistas y Encuesta.

Durante la entrevista se consultó al Responsable de Recursos Humanos si existe Rotación y contesto afirmativamente, expresando que durante el año 2011, la rotación de personal oscilo entre el 30% y 40 %, del área de Producción.

Se realizó una selección de aquellos factores internos que más influyen en la rotación de personal, para esta investigación se seleccionaron (5) factores, y se indagó a través de la encuesta al personal de Producción obteniendo los siguientes resultados:

El 46 % asegura que la renuncia voluntaria de los empleados es el factor más predominante en la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, al dejar un puesto de trabajo, un 18 % expresa el abandono, ya que según la información por parte de los encuestados ocurre frecuentemente que empleados abandonen si previo aviso su puesto, otro 18 % indica el despido y solamente el 9 % respondió que el cierre de operaciones o falta de pedidos pueda ser un factor de gran trascendencia de rotación de personal, otro de los factores elegidos fue muerte el cual nadie considero como un factor relevante, en cambio el 9 % considero ``otras`` razones no descritas en esta encuesta como el factor que produce más rotación, entre los cuales se menciona: enfermedad, mujeres que abandonan su puesto por tener hijos menores, etc.

Gráfico N° 3: Factores Internos más Frecuentes en la Rotación de Personal.

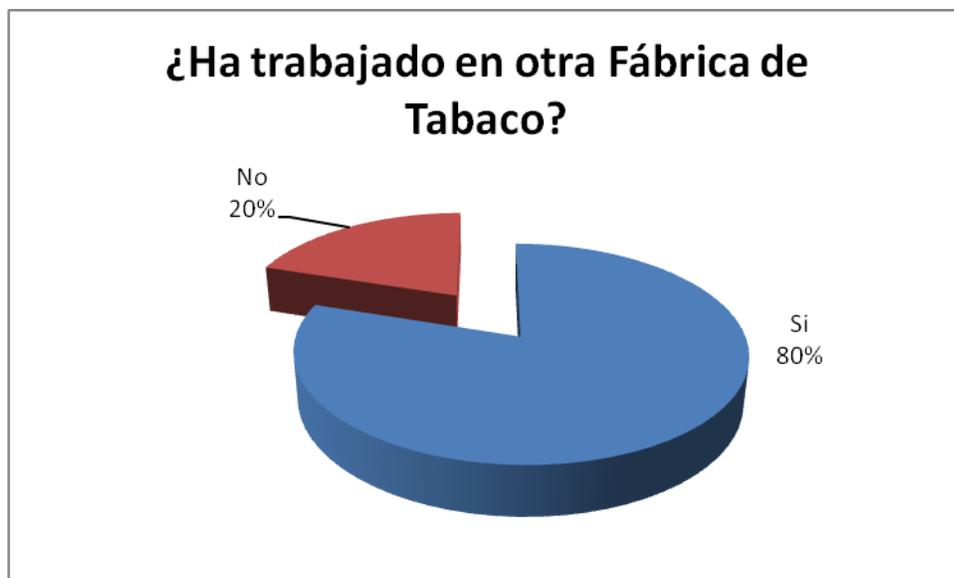


Fuente: Elaboración Propia

Al consultar durante entrevista al Responsable de Recursos Humanos, indicó que efectivamente la renuncia era el factor más predominante al momento de la rotación de un empleado en Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A.

Otro elemento que resulto importante abordar en esta investigación es conocer la trayectoria en el sector tabaco del personal de Producción de la Fábrica de Tabaco en estudio, por lo que se pregunto a los encuestados si ya había trabajado en otra Fábrica de Tabaco, obteniendo como resultado que el 80 % efectivamente si había laborado en otra fábrica de tabaco y solo un 30 % respondió negativamente como se muestra en la siguiente Gráfica N° 4:

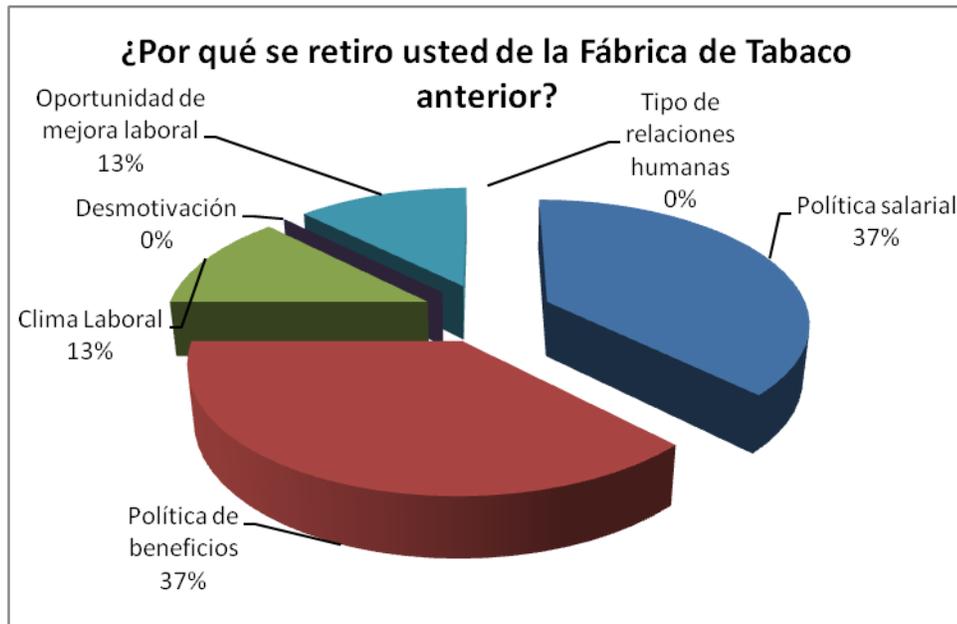
Grafico N° 4: Trayectoria en otras Fabricas de Tabaco.



Fuente: Elaboración Propia.

Para este 80 % de los encuestados que contestaron afirmativamente se les consultó los motivos que habían producido su retiro de otras fábricas obteniendo los siguientes resultados reflejados en Gráfica N° 5:

Gráfico N° 5: Trayectoria en otras Fábricas de Tabaco.



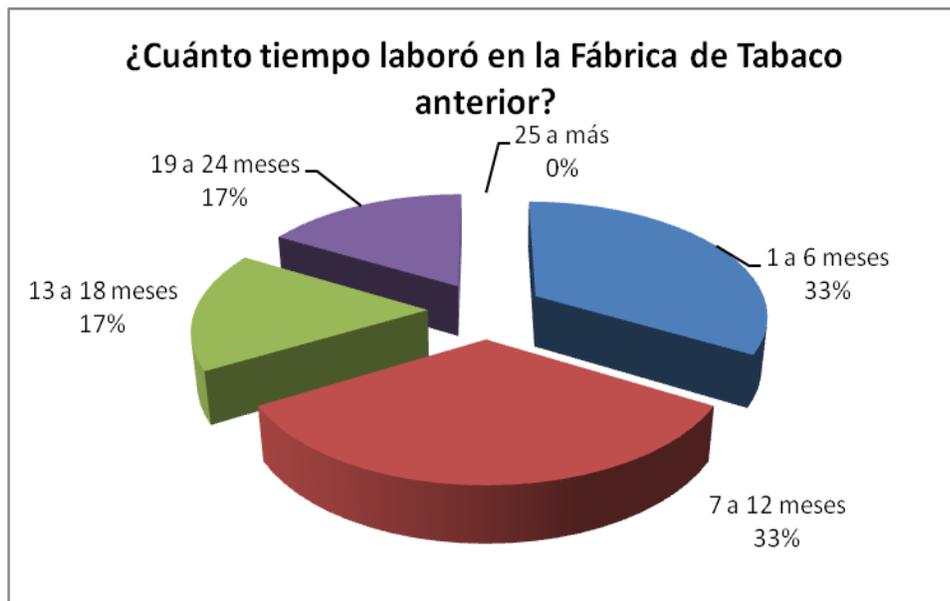
Fuente: Elaboración Propia.

Los datos obtenidos en esta encuesta son bastante relevantes ya que el 74 % lo atribuyen a las políticas salariales y de beneficios los motivos que obligan a un empleado ha desvincularse de una Empresa, y el 26 % restante aluden al clima laboral y las mejores oportunidades de empleo las razones de su desvinculación laboral.

Continuando la investigación siempre con este grupo de encuestados que ya se han desvinculado de otras fabricas se procedió ha evaluar si su retiro fue voluntario o despido, obteniendo que el 75 % se retiraron voluntariamente y el 25 % por despido, de este último la mayoría destaco que se habían referido a reorganización dentro de estas fabricas y motivos varios.

El tiempo laborado en las fabricas de tabaco resulta ser un elemento sustancial para esta investigación, por lo que se consulto a los encuestados cuanto era el tiempo que ellos habían laborado en otras fabricas obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico N° 6: Tiempo Laborado en Fábricas de Tabaco.

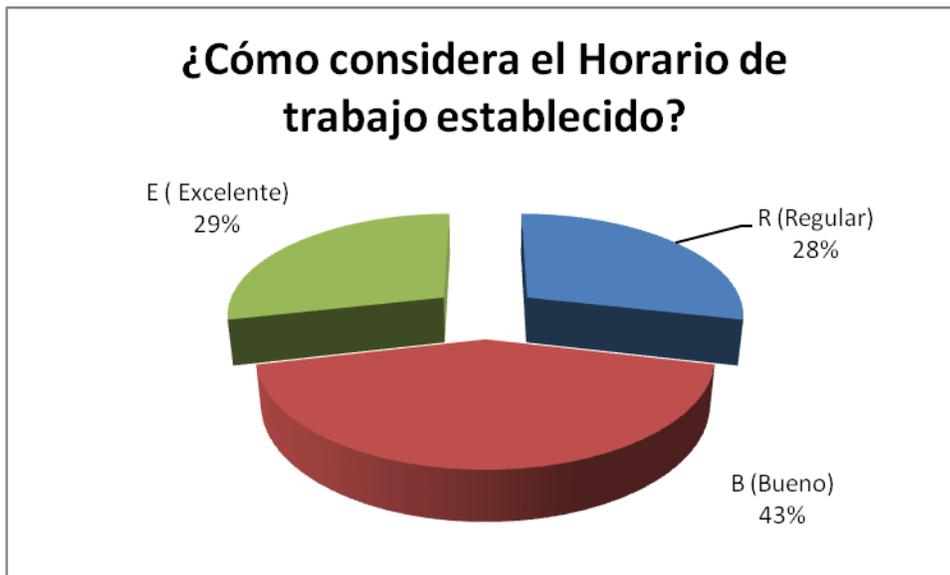


Fuente: Elaboración Propia.

Como se muestra en el gráfico arriba descrito el 66 % de los encuestados manifestaron que su duración había sido de un año máximo, puesto que el 33 % expuso su duración había sido de 1 a 6 meses he igualmente otro 33% también manifestó que su duración en las fabricas de tabaco había sido de un plazo de 7 a 12 meses, solo un 17 % indico su duración había oscilado de los 13 a los 18 meses y otro 17% indico que su duración había sido arriba de los 18 meses, esto se debe según el Responsable de Recursos Humanos al ser abordado respecto a este punto a que buscan cada año mejorar económicamente, con la esperanza de encontrar un mejor empleo por que cuenta con experiencia y conocimientos adquiridos en la Fábrica de Tabaco donde prestaron sus servicios previamente.

Otra de las preguntas abordadas en este estudio fue sobre las condiciones laborales que la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, ofrece a sus empleados dentro de este aspecto se abordó los horarios laborales en donde se les consulto como consideraban los horarios laborales de la Empresa y los resultados se reflejan en la gráfica abajo descrita:

Gráfico N° 7: Horarios de Trabajo Establecidos.



Fuente: Elaboración Propia

Como podemos apreciar la mayoría de los empleados encuestado están conformes con sus horarios de trabajo, es importante recalcar que en cumplimiento a la ley laboral la jornada semanal incluye un total de 48 horas de trabajo y la mayoría de las fabricas para no trabajar los sábados ha implementado horarios de entrada tempranos para cumplir con la jornada semanal, en el caso de Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, tienen un horario de 07:00 am a 5:00 pm de Lunes a Viernes sin trabajar los sábados, con 1 hora destinada para el almuerzo.

El régimen de pago de seguro pagado por la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, es el Seguro IVM (Invalidez y Muerte), el cual se considera representa un efecto negativo por la importancia a las políticas de los beneficios sociales que demandan los empleados, tomando en cuenta que otras fabricas del sector Tabaco han tomado como alternativa elegir y pagar seguro integral para retener a sus empleados.

Efecto que vemos representado en los resultados de la siguiente gráfica N° 8, ya que al consultar a los encuestados como consideraban las prestaciones salariales

brindadas en la Fábrica que laboran el 40% indicaron Regular, el 50 % expresaron bueno y solo el 10 % indicaron es excelente.

Gráfico N° 8: Prestaciones Sociales Ofrecidas.



Fuente: Elaboración Propia

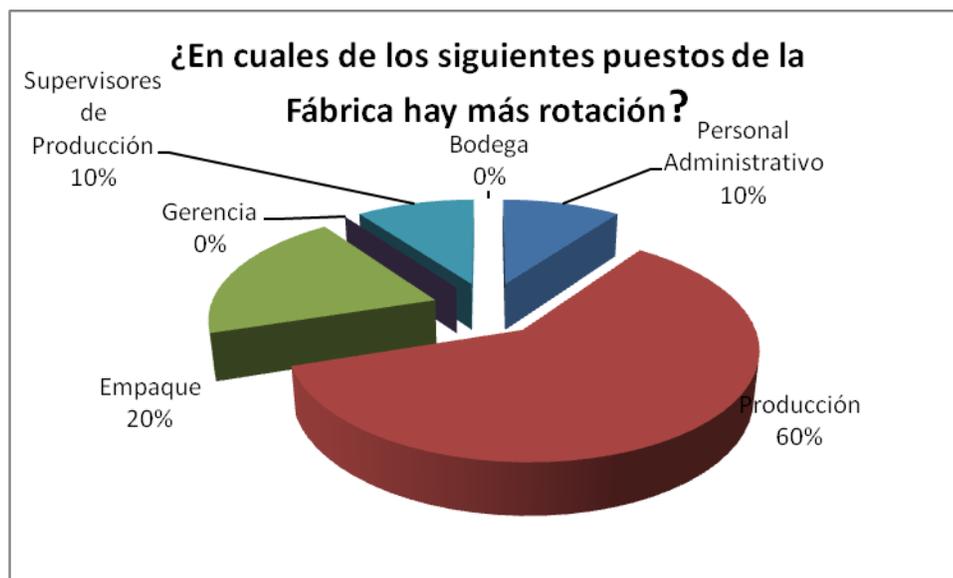
El Departamento de Recursos Humanos de la Fábrica está consciente de esta situación, según la entrevista realizada al Responsable de Recursos Humanos nos manifestaba que las causas que prioritariamente los empleados que renuncian enmarcan como motivo principal las políticas salariales y beneficios sociales, puesto que otras empresas de Tabaco con el fin de atraer recursos más estables y evitar la rotación constantemente realizan una serie de mejoras y provoca una dinámica negativa entre los empleados de producción, ya que constantemente se cambian de centro de trabajo, siendo el área de producción la que más rotaciones de personal produce.

Las demandas laborales constantemente se están produciendo en contra de las diferentes Fábricas de Tabaco, el 20% de los encuestados manifestaron que han interpuesto denuncias ante el Ministerio del Trabajo, ente que tiene que vigilar que se cumpla con la Ley Laboral, indica que las denuncias que se presentan más

a menudo es por incumplimiento de pago de salarios, aguinaldo, bono catorce y prestaciones que les corresponden a los trabajadores.

Con el objetivo de conocer el punto de vista del personal de producción referente a la percepción de las áreas que mayor rotación experimenta, se incluyó en la encuesta la pregunta de que área considera que hay mayor rotación, obteniendo los siguientes resultados expresados en Grafica N° 9:

Gráfico N° 9: Puestos de mayor Rotación.



Fuente: Elaboración Propia

Evidentemente el resultado fue que el 60% indicó que el área de producción es donde se experimentan las mayores rotaciones, por lo que es importante contar con un estudio de salida para determinar cuáles son los factores que inciden en la rotación de personal en el área de producción. Al contar con esta herramienta se podrá identificar qué pasa en esa área de trabajo y qué estrategias deben implementarse.

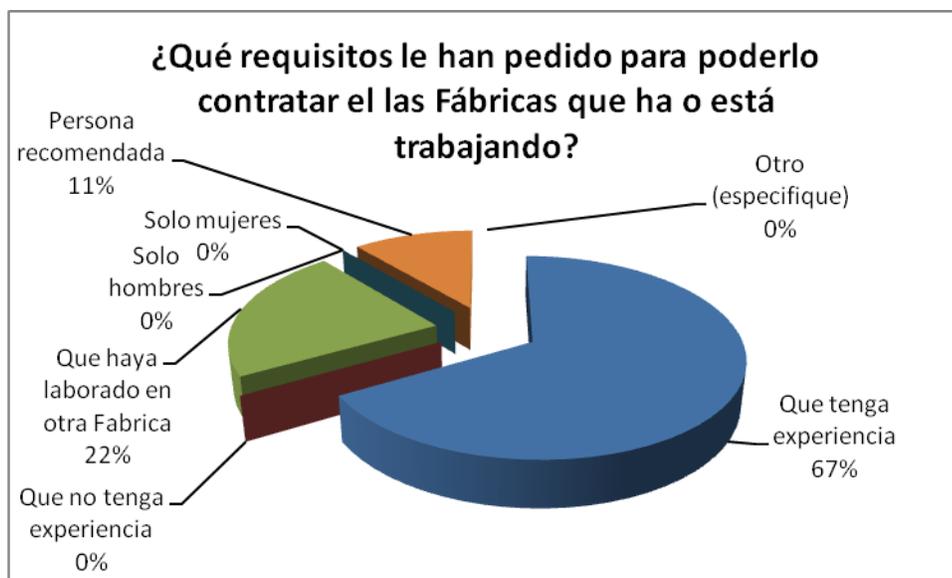
Para el reclutamiento de personal en la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, se utiliza el procedimiento informal ya que básicamente lo que se utiliza es un

anuncio radial que se necesita boncheros y roleras, se le solicita cedula de identidad, carta de anterior trabajo, experiencia y al llegar a la fabrica el Responsable de Producción le realiza las correspondientes pruebas y de esa manera se va seleccionando los puestos vacantes.

Dentro de los criterios que se solicitan es la experiencia básicamente nos expresaba en entrevista realizada el Responsable de Producción, ya que el personal sin experiencia muchas veces ocasionan atrasos en el trabajo, gastos de materiales y baja calidad.

Al personal de producción se les consulto cuales son los criterios que les han solicitado para ingresar a las Fábricas de Tabaco en donde se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico N° 10: Requisitos de Contratación.



Fuente: Elaboración Propia

El 67% de los encuestados expresaron que la experiencia es el principal requisito, que haya laborado en otra fábrica lo expreso el 22 % que lógicamente tiene que

ver con la experiencia, y solamente el 11% expreso que la recomendación es un requerimiento para la contratación.

Se necesita establecer una estandarización de los requisitos que las fábricas de Tabacos en general solicitan a los trabajadores para ser contratados. Al contar con un proceso de selección formal se pondrá contratar a empleados idóneos para el puesto.

Los costos de la Rotación de Personal en una empresa son muchos según entrevista realizada al Contador General y el Responsable de Recurso Humanos de la Fábrica ya que expresaron que los diferentes procesos de administración de los recursos humanos requieren de inversión financiera, por lo que al retirarse un empleado la empresa pierde por la inversión realizada en cada uno de los procesos efectuados con cada empleado, mencionando la capacitación e inducción, así como los costos para sustituir este elemento dentro de la Fábrica.

Dentro de los efectos también es importante recalcar los atrasos en el trabajo, perdidas en contrataciones, mala imagen por el retraso en los pedidos, contratación de personal sin experiencia, falta de calidad de los productos, pago de horas extras para cumplir con los compromisos y la mayor afectación que es la carga de trabajo lo que afecta la productividad, porque esto trae consecuencias como las siguientes: estrés, desmotivación, fatiga, accidentes laborales, que incide en el desempeño.

Al responsable de Recursos Humanos y Contador General dentro de la entrevista se les consultó cuanto significaba en dinero la rotación de personal, y manifestaron que están claros de que si hay repercusiones contables pero no tienen una percepción real de los costos concretos que traen consigo la rotación de personal para la Fábrica.

Se puede observar que los costos que tiene para las fábricas la rotación de personal han sido cuantificados en base a los salarios mínimos que están

vigentes. Dentro de sus costos de producción tiene que establecerse los costos fijos y los costos variables que son el resultado del constante cambio de personas que se da para realizar la producción de puros.

La capacitación que se le brinda a los nuevos empleados sin experiencia generalmente es un costo que no se cuantifica, en la encuesta realizada a los empleados de producción el 50% manifestaron que en la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A, fueron capacitados, según el responsable de Producción este es un proceso que puede variar de 2 semanas hasta un mes.

VIII CONCLUSIONES

En base a los resultados de los instrumentos aplicados para la elaboración de la presente investigación y habiendo adoptado todos los aspectos teóricos sobre el estudio de los efectos producidos en los costos de Producción por la Rotación de personal en el sector tabaco y tomando como referencia la Fábrica de Tabacos Estelí Cigars S.A, se concluye lo siguiente:

- La estructura de costos de Producción en la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A, posee algunas debilidades como el hecho de que el consumo de la materia prima se realiza en base a un solo parámetro de consumo para los diferentes tipos de tabaco, ocasionando que algunos puros sean sub o sobre valuados.
- En la estructura de costos se pudo verificar que las obligaciones laborales (séptimo día, subsidios, feriados, horas extras, prestaciones sociales y aportes al estado) en Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A, se contabilizan como parte de la mano de obra directa y no como parte de los costos indirectos de fabricación.
- La rotación de personal durante el año 2011 alcanzó un 40%, pero el mayor impacto es que la Fábrica no cuenta con un plan establecido para retener esta rotación de personal en Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A y que las principales causas son renuncia y abandono.
- En la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A, no se tiene contemplado, dentro de la estructura de costos, los generados en el proceso de inducción del empleado.

- El proceso de reclutamiento, selección e inducción que se aplica es informal, no cuentan con un proceso definido y estructurado, pero que si representan un costo y al retirarse un empleado, la fábrica pierde por la inversión realizada en cada uno de los procesos efectuados.
- Una de las principales causas de la rotación de personal son las políticas salariales y de motivación al personal aplicadas en Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, debido a que no están acorde a la competencia, tomando en cuenta que la mano de obra en el sector tabaco es altamente demandada.

IX RECOMENDACIONES

Con el objetivo de proponer estrategias que se puedan plantear como alternativas para lograr una mejor eficiencia y superar los puntos críticos que han repercutido en los costos de Producción, en la Fábrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A, se propone a la gerencia las siguientes recomendaciones:

- Se propone que la estructura de la contabilizaciones de costos sea revisada, a fin de que los parámetros de consumo para los diferentes tipos de tabaco sea diferenciado y de acuerdo a los consumos reales evitando de esta manera distorsión en los costos unitarios de cada producto, al asignarle un mayor o menor costo unitario a los productos elaborados.
- Se recomienda que en la estructura de costos, las obligaciones laborales (séptimo día, subsidios, feriados, horas extras, prestaciones sociales y aportes al estado), no se contabilicen como parte de la mano de obra directa sino como parte de los costos indirectos de fabricación.
- Se sugiere considerar el diseño de estrategias que permitan retener a los empleados con un desempeño óptimo, pero al mismo tiempo gratificarlo de acuerdo a su aporte, así también se hace necesario que se realice una revisión en cuanto al sistema de políticas de beneficios sociales en referencia a las ofrecidas por la competencia.
- Se propone establecer un programa de inducción que permita que los empleados se identifiquen con los valores y objetivos de la fábrica para que estos desarrollen carrera dentro de la fábrica, así también es necesario considerarlo desde el nivel de costos principalmente en el manejo de la materia prima.

- Se recomienda establecer procesos de reclutamiento, selección e inducción formales, definidos y estructurados, se propone que se lleve a cabo un control estadístico del índice de rotación de personal, para que se puedan plantear objetivos a mediano plazo y así disminuir la rotación de personal.

- En los planes deben considerarse mejoras en las condiciones de trabajo, cumplir con lo establecido en el Código de Trabajo y proporcionar un ambiente laboral sano.

X BIBLIOGRAFIA

- Cultural de Ediciones, S.A. (1997) *“Contabilidad de Costos I. contabilidad analítica / Met. Y Sist. / Tipos de costo”*. Madrid, España, Didáctica Multimedia.
- Chiavenato, Idalberto (2002). *Administración de Recursos Humanos*, (5ta. Ed.) México: McGraw Hill.
- Dessler, Gary (2001) *Administración de Personal*. Prentice Hall, México.
- Espinoza González, Lic. Virgilio, Instructor, Octubre 2010. Modulo Seminario de Tesis. Unan Managua.
- El Pequeño Larousse Ilustrado by Larousse Editorial. Ediciones Larousse, 2006, México.
- Fernández Hernández Msc. Carmen, Modulo Taller de Graduación, Managua Nicaragua, 2010.
- Hernández, Sampieri Roberto y otros (2006), *Metodología de la Investigación*, 4ta edición, Editorial Mc Graw Hill, México 850 paginas.
- Méndez Carlos Eduardo; *Metodología: Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación con énfasis en ciencias empresariales* 4ta edición LIMUSA, GRUPO NORIEGA EDITORES; México: Limosa, 2009.
- Mallo C. y otros. (1997) *“Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión”*. Editorial Pretice Hall, 3ra edición, Buenos Aires, Argentina.

- Ortiz García, H. (1996) Tesis la Rotación de Personal en las empresas comercializadoras de Bebidas en la ciudad capital de Guatemala, Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Económicas.
- Polimeni y otros. (2005) “*Contabilidad de Costos. Conceptos y Aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*”. 3ra. Ed. Bogotá, Colombia. Editorial McGrawHill Interamericana.
- Robbins, Stephen P. (1993) Comportamiento Organizacional. Sexta edición. Pretince
- Sikula y Schluter (1988). Gestión de Recursos Humanos y la motivación de la persona. España.
- Werther, W. B. y Davis, K. (1993). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc. Graw Hill.
- William G Bliss, President of Bliss and Associates Inc., “Coste of employee turnover” www.isquare.com/turnover.cfm.

XI ANEXOS

ANEXO Nº 1

GLOSARIO DE TERMINOS

Administración de personal: Parte de la administración de Recursos Humanos que se encarga de especificar tiempos, competencias, estándares, salarios, jornadas, desempeño de las personas.

Auditoría de recursos humano: Es un conjunto de procedimientos, los cuales son llevados a cabo para determinar las deficiencias que existen dentro de la organización, o bien, ayudar a mejorar lo que ya esta establecido, así como también mejorar a cada uno de los trabajadores de la organización.

Costo: Es el sacrificio, o esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo.

Costo de Producción: Son los que permiten obtener determinados bienes a partir de otros, mediante el empleo de un proceso de transformación.

Costo de Comercialización: Es el costo que posibilita el proceso de venta de los bienes o servicios a los clientes.

Costo de Administración: Son aquellos costos necesarios para la gestión del negocio.

Costos Fijos: Son aquellos costos cuyo importe permanece constante, independiente del nivel de actividad de la empresa. Se pueden identificar y llamar como costos de "mantener la empresa abierta", de manera tal que se realice o no la producción, se venda o no la mercadería o servicio, dichos costos igual deben ser solventados por la empresa.

Costos Variables: Son aquellos costos que varían en forma proporcional, de acuerdo al nivel de producción o actividad de la empresa. Son los costos por "producir" o "vender".

Costos Directos: Son aquellos costos que se asigna directamente a una unidad de producción. Por lo general se asimilan a los costos variables.

Costos Indirectos: Son aquellos que no se pueden asignar directamente a un producto o servicio, sino que se distribuyen entre las diversas unidades productivas mediante algún criterio de reparto. En la mayoría de los casos los costos indirectos son costos fijos.

Clasificación según su comportamiento

a. **Costo Variable Unitario**

Es el costo que se asigna directamente a cada unidad de producto. Comprende la unidad de cada materia prima o materiales utilizados para fabricar una unidad de producto terminado, así como la unidad de mano de obra directa, la unidad de envases y embalajes, la unidad de comisión por ventas, etc.

b. **Costo Variable Total**

Es el costo que resulta de multiplicar el costo variable unitario por la cantidad de productos fabricados o servicios vendidos en un período determinado; sea éste mensual, anual o cualquier otra periodicidad. La fórmula del costo variable total es la siguiente:

$$\mathbf{Costo\ Variable\ Total = Costo\ Variable\ Unitario \times Cantidad}$$

Para el análisis de los costos variables, se parte de los valores unitarios para llegar a los valores totales.

En los costos fijos el proceso es inverso, se parte de los costos fijos totales para llegar a los costos fijos unitarios.

c. **Costo Fijo Total**

Es la suma de todos los costos fijos de la empresa

d. **Costo Fijo Unitario**

Es el costo fijo total dividido por la cantidad de productos fabricados o servicios brindados.

$$\text{Costo fijo Unitario} = \text{Costo Fijo Total} / \text{Cantidad}$$

e. **Costo Total**

Es la suma del Costo Variable más el Costo Fijo.

Se puede expresar en Valores Unitarios o en Valores Totales

$$\text{Costo Total unitario} = \text{Costo Variable unitario} + \text{Costo Fijo unitario}$$

$$\text{Costo Total} = \text{Costo Variable Total} + \text{Costo Fijo Total}$$

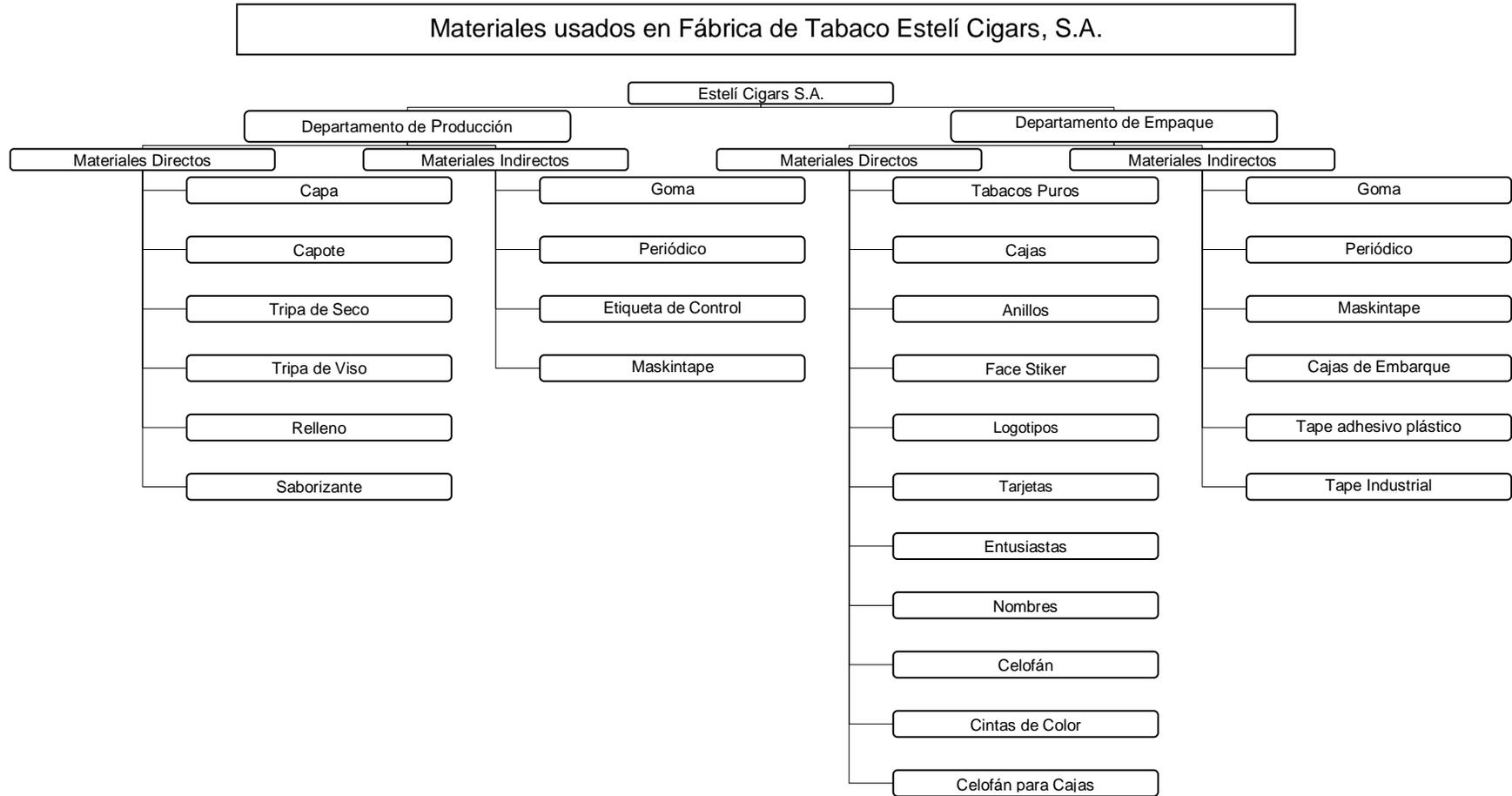
Capital Humano: Cuantificación y valoración de los recursos humanos. Valor de las habilidades, capacidades, experiencias y conocimientos de las personas que integran una organización.

Índice de Rotación: Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

Recursos Humanos: Conjunto de experiencias, habilidades, aptitudes, actitudes, conocimientos, voluntades, etc. de las personas que integran una organización.

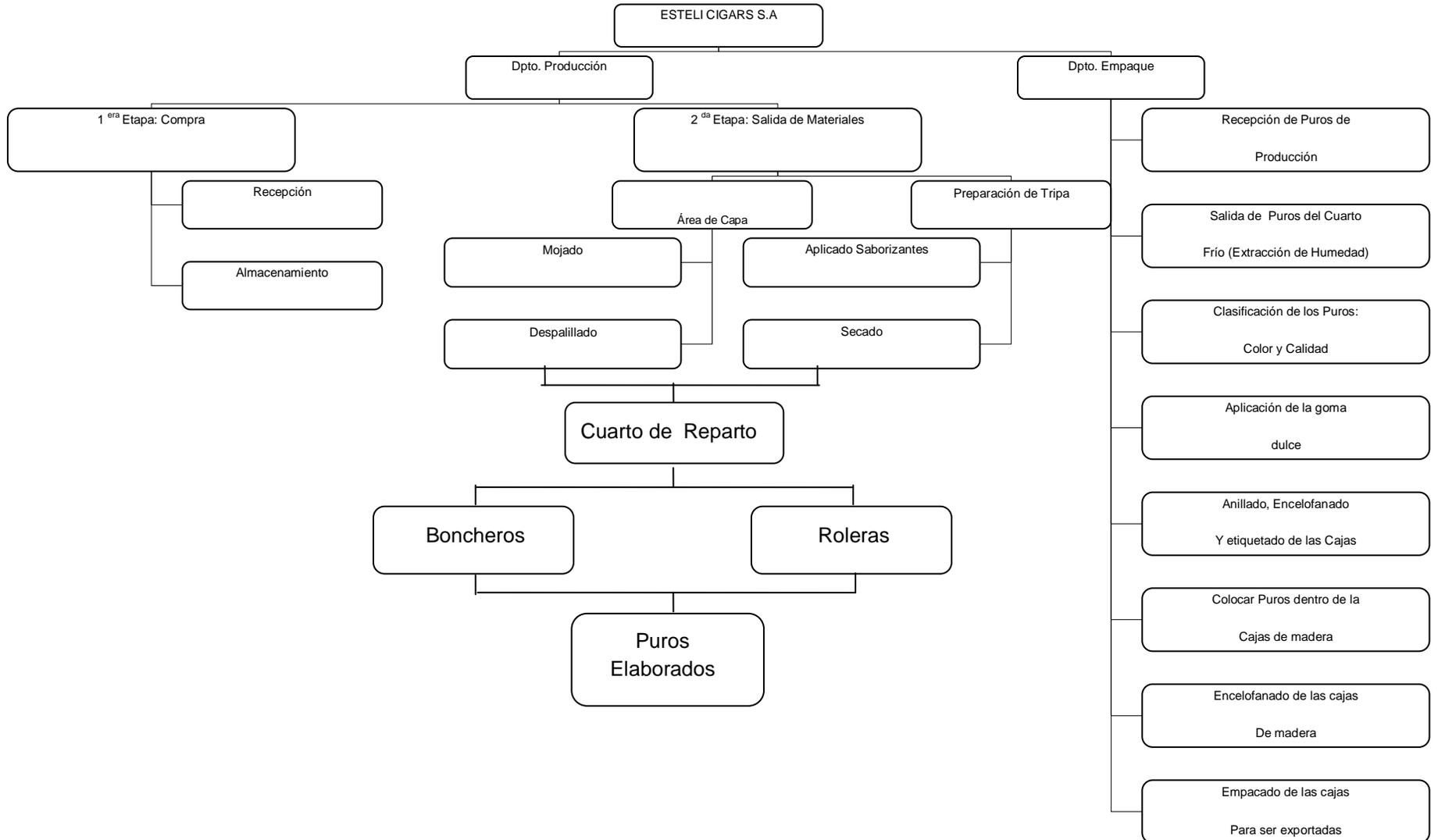
Rotación de Personal: Es la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa.

ANEXO N° 2



ANEXO N° 3

PROCESO PRODUCTIVO DEL TABACO



ANEXO N°4

Cuadro Diagnostico

SINTOMAS	CAUSAS	PRONOSTICO	CONTROL AL PRONOSTICO
<ol style="list-style-type: none">1. Alta rotación de personal.2. Falta de Nivel de Compromiso de algunos trabajadores con la Empresa.3. Bajas y nuevos ingresos frecuentes en el sistema de seguro social.	<ol style="list-style-type: none">1 Alta Demanda y Oferta de mano de Obra en el sector Tabaco.2 Niveles de Compensación no son competitivos.3 Falta de Condiciones físico ambiental ofrecido en la Fábrica.4. Inexistencia de Implementación de modelos de evaluación y retribución a empleados.4 Implementación de disciplinarias desarrolladas por la Fábrica.	<ol style="list-style-type: none">1 Incumplimiento del plan de producción.2 Elevados costos económicos.3 Costos de integración y desvinculación, en el sistema de seguro social.	<ol style="list-style-type: none">1 Reconocer Costos incurridos por la fluctuación de personal para definir políticas de recursos humanos en relación a la materia de Costos de Producción como marco de actuación.

ANEXO 5

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARGUA FAREM - ESTELI ENCUESTA AL PERSONAL DE PRODUCCION

Objetivo: Establecer los puntos críticos ocasionados por la rotación de personal y sus repercusiones en la Fabrica de Tabaco Estelí Cigars, S.A, estos datos serán utilizados para fines de estudio académico por lo que se garantiza confidencialidad de la información.

I. Datos Generales:

Encuestado: _____
Fecha: _____
Cargo: _____
Sexo: _____
Nivel Académico: _____

II. Preguntas

1 ¿Usted ha observado que exista cambio de personal frecuentemente en el sector Tabaco?

Si

No

2 ¿Cómo considera usted la Rotación de personal en el sector Tabaco?

Baja

Media

Alta

3 ¿Cuál de los siguientes Factores (Externos) considera usted producen mas rotación de empleados:

Situación de oferta y
demanda de Recursos
Humanos en el mercado
del Tabaco.

Coyuntura Económica.

Mejores condiciones de empleo en el mercado de trabajo

--

4 ¿Cuál es el factor que considera más frecuente de la rotación de personal?

Renuncia

--

Cierre de Operaciones

--

Despido

--

Muerte

--

Abandono

--

Otros (Especifique)

--

5 ¿Ha trabajado en otra Fábrica de Tabaco?

Si

--

No

--

6 ¿En la Fábrica de tabaco anterior usted se retiro por cuenta propia? Si su respuesta es positiva conteste las siguientes preguntas, si es negativa pase a la pregunta 14.

Si

--

No

--

7 ¿Por qué se retiro usted de la Fábrica de Tabaco anterior?

Política salarial

--

Trato inadecuado

--

Política de beneficios

--

Condiciones físicas del ambiente de trabajo

--

Clima Laboral

--

Condiciones de evaluación del desempeño

--

Desmotivación

--

Incompatibilidad con la empresa

--

Oportunidad de mejora laboral

--

Cambio de domicilio

--

Tipo de relaciones humanas

Otros

8 ¿Lo despidieron de la Fábrica anterior?

Si

No

9 En el caso que su respuesta anterior sea "sí": ¿Al momento de ser despedido cual fue la causa que le plantearon para retirarlo?

Mal comportamiento

Llegadas tarde

Reorganización

Responderle a su jefe

Bajo rendimiento

otro (Indique)

10 ¿Cuánto tiempo laboró en la Fábrica de Tabaco anterior?

1 a 6 meses

7 a 12 meses

13 a 18 meses

19 a 24 meses

25 a más

11 ¿Cómo considera el Horario de trabajo establecido?

R (Regular)

B (Bueno)

E (Excelente)

12 ¿Como considera usted las prestaciones sociales y salariales brindadas en la fabrica a la cual labora?

R (Regular)

B (Bueno)

E (Excelente)

13 ¿En cuales de los siguientes puestos de la Fábrica hay más rotación?

Personal Administrativo

Gerencia

Producción

Supervisores de Producción

Empaque

Bodega

14 ¿Qué requisitos le han pedido para poderlo contratar en las Fábricas que ha o está trabajando?

Que tenga experiencia

Solo mujeres

Que no tenga experiencia

Persona recomendada

Que haya laborado en otra
Fabrica

Otro (especifique)

Solo hombres

15 ¿Tiene alguna demanda o denuncia laboral en el Ministerio de Trabajo?

Si

No

16 ¿Te capacitaron sobre tu trabajo cuando ingresaste a la empresa?

Si

No

ANEXO Nº 6
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARGUA
FAREM - ESTELI
ENTREVISTA AL CONTADOR GENERAL

Objetivo: Analizar la estructura de costos de Producción generados en la Empresa Procesadora de Tabaco Estelí Cigars S.A, detectando los efectos negativos de la Rotación de Personal, estos datos serán utilizados para fines de estudio académico por lo que se garantiza confidencialidad de la información.

I. Datos Generales:

Entrevistado: _____
Fecha: _____
Cargo: _____
Sexo: _____
Nivel Académico: _____

II. Preguntas

- 1 Lleva un registro formalmente establecido para determinar los Costos de Producción? Especifique dicho Proceso.
- 2 Considera usted que la rotación del personal genera un costo a la Fabrica? Explique ¿Por qué?
- 2 ¿Cuál es el gasto de materiales por unidad producida? ¿Cada cuanto tiempo ingresan nuevos trabajadores a realizar esta actividad?
- 3 ¿Cual es el gasto de material por millar de puros producido? ¿Ha notado usted alguna variación en el gasto cuando se contrata nuevo personal?
- 4 ¿Cuál es la medida que utiliza en la compra del tabaco?

5 ¿En el programan de adquisición de materia prima existe un estimado de material utilizado por el personal nuevo?

6 ¿Cuál es el precio de los materiales que se utilizan para la elaboración de puros?

7 ¿Cual es el precio de materiales por cada unidad producida?

8 ¿Cual es el costo de material por millar de puros producido?

9 ¿Cuáles es la clasificación utilizada de los costos de los materiales?

10 ¿Cómo se determina el costo de los materiales utilizados?

11 ¿Lleva un control sobre las variaciones constantes de precios de materiales?

12 ¿Como realiza la contabilización de Mano de Obra?

13 ¿Qué sistema de Remuneración por pago de mano de obra utiliza?

Tiempo Directo	<input type="text"/>
Destajo	<input type="text"/>
Por incentivos	<input type="text"/>

14 ¿Qué impuestos por ley se le retiene en el pago de Mano de obra al personal de Producción?

15 ¿Qué otros costos se incluyen en los costos totales de mano de obra además de los sueldos brutos?

16 ¿Lleva un control sobre las variaciones constantes de precios de Mano de Obra?

Si

No

17 ¿Cómo se contabilizan los costos de beneficios sociales en la nomina?

18 Costo de Mano de Obra Directa Costos Indirectos de Fabricación

19 ¿Existen un procedimiento formalmente establecido para la determinación de los costos indirectos de producción?

Si

No

20 ¿Se hace comparación de los costos mes a mes?

Si

No

21 ¿Cuáles son los gastos que más influyen en sus costos de producción y que % representan con relación al costo final del producto?

22 ¿Cuáles de los siguientes costos son incluidos dentro de los CIF de la Fábrica?

MOI y Materiales Indirectos

Energía, Agua potable, arriendo y depreciación del edificio

Depreciación de equipos

Mantenimiento de equipos y fabrica

impuestos

otros (especifique)

- 23 ¿Especifique como se clasifican los costos indirectos de Fabricación variables, fijos y mixtos?
- 24 ¿Quién tiene la última palabra al clasificar estos costos y al determinar sus relaciones con el producto?
- 25 ¿Cuál es la tasa de aplicación de costos indirectos de fabricación utilizada? Y ¿Cómo se determina?
- 26 ¿Lleva un control de las variaciones de los costos indirectos de fabricación?
- 27 ¿Cree que sus controles son correctos para establecer sus costos?
- 28 ¿Cómo se aplican a la producción los costos indirectos de fabricación estimados?
- 29 ¿Cuánto le implica en dinero el despedir y sustituir a una persona para cubrir la plaza?

ANEXO N° 7

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARGUA FAREM - ESTELI ENTREVISTA AL RESPONSABLE DE PRODUCCION

Objetivo: Presentar los puntos críticos ocasionados por la rotación de personal y sus repercusiones en los Costos de Producción en la Empresa Procesadora de Estelí Cigars S.A, estos datos serán utilizados para fines de estudio académico por lo que se garantiza confidencialidad de la información.

I. Datos Generales:

Entrevistado: _____
Fecha: _____
Cargo: _____
Sexo: _____
Nivel Académico: _____

II. Preguntas

- 1 ¿Cuántas clases de Puros se elaboran en la Fabrica Estelí Cigars S.A?
- 2 ¿Qué materiales se utilizan para la elaboración de puros en producción y Empaque?
- 3 ¿Qué materiales indirectos se utilizan para la elaboración de puros?
- 4 ¿Cuál es el gasto de materiales por unidad producida? ¿Cuándo ingresan trabajadores nuevos varia esta cantidad?
- 5 ¿Cual es el gasto de material por millar de puros producido? Especifique variación cuando hay personal de nuevo ingreso a la Fábrica.
- 6 ¿Se incrementa el gasto de material por unidad producida cuando ingresa un nuevo empleado al proceso de aprendizaje?

Si

No

7 ¿Elaboran informes que reporten pérdidas de daños a los materiales, cuando es contratado un nuevo empleado?

Si

--

No

--

8 ¿Cuál es la cantidad de personas que utiliza en el área de producción?

8 ¿Cómo se lleva el control documental de la mano de obra?

10 ¿Cuánto Personal utiliza en la planta de producción?

11 ¿Cuál es el tiempo promedio que requiere el personal de producción para elaborar un puro?

1 a 5 minutos

--

5 a 10 minutos

--

más de 10

--

12 ¿Cuál es el tiempo promedio que requiere el personal de empaque por unidad terminada?

1 a 5 minutos

--

5 a 10 minutos

--

más de 10

--

13 ¿Existe reporte del personal por pérdidas y desperdicios de material?

Si

--

No

--

14 ¿Cómo clasifica la Productividad promedio de la Fábrica?

10 - 60% baja

--

61-80% Normal

--

81-100% excelente

15 ¿Es un factor importante la experiencia de las personas para desempeñar sus actividades de una buena forma?

Mucho	<input type="text"/>	Poco	<input type="text"/>
Medianamente	<input type="text"/>	Nada	<input type="text"/>

16 ¿Qué importancia tiene para usted la mano de obra calificada en el proceso de Producción?

17 ¿Cuáles son los factores que considera usted que afectan la productividad?

18 ¿Existe reporte del personal por pérdidas y desperdicios de material?

Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>

19 ¿Cuál es el estándar individual de producción diario de puros establecidos en la Fábrica?

menos de 300	<input type="text"/>
400-500	<input type="text"/>
mas de 500	<input type="text"/>

20 ¿Cual es el grado de cumplimiento de las unidades producidas por cada uno de los empleados con respecto a las unidades programadas?

menos del 80 %	<input type="text"/>
90 - 100 %	<input type="text"/>
mas 100 %	<input type="text"/>

21 ¿Cómo clasifica la Productividad promedio de la Fábrica?

10 - 60% baja	<input type="text"/>
---------------	----------------------

61-80% Normal

81-100% excelente

22 ¿Existen un procedimiento formalmente establecido para la determinación de los costos indirectos de producción?

Si

No

ANEXO Nº 8

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARGUA FAREM - ESTELI ENTREVISTA AL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo: Presentar los puntos críticos ocasionados por la rotación de personal y sus repercusiones en los costos, en la Empresa Procesadora de Tabaco Estelí Cigars S.A, estos datos serán utilizados para fines de estudio académico por lo que se garantiza confidencialidad de la información.

I. Datos Generales:

Entrevistado: _____
Fecha: _____
Cargo: _____
Sexo: _____
Nivel Académico: _____

II. Preguntas

- 1 Existe un departamento especial de Recursos Humanos en Empresa Procesadora de Tabaco Estelí Cigars S.A?
- 2 ¿Cuál es la cantidad de personas que trabaja en el área de producción de Empresas Procesadora de Tabaco Estelí Cigars S.A?
- 3 ¿Cómo se lleva el control documental de la mano de obra?
- 4 ¿Que sistema de Remuneración por pago de mano de obra utiliza?

Tiempo Directo

--

Destajo

--

Por incentivos

--

- 5 ¿Considera usted que existe una disposición eficiente de la planta, para obtener la máxima producción a mínimo costo?

Si
No

6 ¿Trabaja tiempo extraordinario el personal del Área de Producción?

Si
No

7 ¿Cual es el periodo de pago que se realiza?

Semanal Mensual
Quincenal Otro

8 ¿Cuál es el promedio del salario pagado a los empleados tanto en área de producción y empaque?

9 ¿Que importancia tiene para usted la mano de obra calificada en el proceso de Producción?

10 ¿Es un factor importante la experiencia de las personas para desempeñar sus actividades de una buena forma?

Mucho Poco
Medianamente Nada

11 ¿Cómo considera usted la Rotación de personal en el sector Tabaco?

Baja
Media
Alta

12 ¿Usted ha observado que exista cambio de personal frecuentemente en el sector Tabaco?

Si
No

13 ¿Cuál de los siguientes Factores Externos considera usted producen mas rotación de empleados:

Situación de oferta y demanda de Recursos Humanos en el mercado del Tabaco.

Coyuntura Económica.

Mejores condiciones de empleo en el mercado de trabajo

14 ¿De la anterior cual es la más frecuente? Especifique

15 ¿Existe Rotación de Empleados en la Fábrica?

Si

No

16 ¿Cuál fue el índice de rotación en el año 2011?

1% - 10%

11% - 20%

31% - 40%

Más de 41%.
Especifique

17 ¿Cuál es el motivo que considera más frecuente de la rotación de personal?

Renuncia

Despido

Abandono

Cierre de Operaciones

Muerte

Otros

18 De las anteriores, ¿Cuál es la más frecuente? Especifique

19 ¿Qué tipo de régimen de seguro social paga la Fábrica a sus empleados?

IVM

INTEGRAL

20 Entre las causas de renuncia presentadas por el personal de Producción ¿Cuál de las siguientes tienen mayor incidencia?

Política salarial		Trato inadecuado	
Política de beneficios		Condiciones físicas del ambiente de trabajo	
Clima Laboral		Condiciones de evaluación del desempeño	
Desmotivación		Incompatibilidad con la empresa	
Oportunidad de mejora laboral		Cambio de domicilio	
Tipo de relaciones humanas		Otros	

21 ¿Cuánto tiempo dura en promedio un empleado?

1 a 6 meses		19 a 24 meses	
7 a 12 meses		25 meses a más	
13 a 18 meses			

22 ¿En cuales de los siguientes puestos de la Fábrica hay más rotación?

Personal Administrativo		Gerencia	
Producción		Supervisores de Producción	
Empaque		Bodega	

23 ¿Para reclutar y seleccionar a su personal que proceso utiliza?

Formal	
Informal	

24 Describa el proceso de reclutamiento y selección que utiliza.

25 ¿Qué criterio utiliza para seleccionar a una persona?

Que tenga experiencia		Solo mujeres	
-----------------------	--	--------------	--

Que no tenga experiencia		Persona recomendada	
Que haya laborado en otra Fabrica		Otro (especifique)	
Solo hombres			

26 Según su Experiencia: ¿Qué tipo de costos le ocasiona la rotación de personal?

Reclutamiento		Inducción	
Selección		Capacitación	
Contratación		Otros	
Separación			

27 ¿Cómo afecta al departamento de producción la rotación de personal?

Atrasos	
Pérdida de contratos	
Mala imagen	
Carga de trabajo	
Personal sin experiencia	
Pago de horas extras	
Otro (especifique)	

28 ¿Tiene alguna demanda o denuncia laboral en el Ministerio de Trabajo?

Si	
No	

29 ¿Cuenta con un plan para evitar la rotación de personal? Especifique ¿Cuál?

Si

No

30 ¿Qué acciones se han tomado en la Fábrica para reducir la rotación de personal en el área de Producción?

31 ¿Existe alguna estrategia en la empresa para motivar al empleado y lograr que éste permanezca en su trabajo?

Si

No

Especifique:

ANEXO Nº 9

Boleta de Trabajo utilizada en Fábrica de Tabaco Estelí Cigars S.A

 <p>Estelí Cigar, S.A. PRIME CIGAR FACTORY</p> <p>CÓDIGO EMPLEADO</p> <p>Emp. Nº: _____</p> <p>Sex: _____</p> <p>Semana del _____ al _____ de _____ del 20 _____</p> <p>_____</p> <p>Recibi Conforme</p>	MARCA	MEDIDA	PRECIO	L	M	M	J	V	S	TOTAL
SUMA										
INCENTIVO									CS	
FERIADO									CS	
TRANSPORTE									CS	
7 ^{mo} DIA									CS	
SUB TOTAL CS										
OTROS									CS	
									CS	
TOTAL A COBRAR CS										

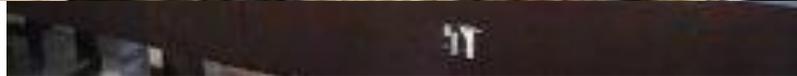
ANEXO Nº 10



Partes del Puro

ANEXO Nº 11

Proceso de Despalillo de Tabaco



Empaque de Puros



Bonchado y Rolado de Puros



Puros Empacados

Presentaciones Finales de Puros



ANEXO N° 12

Ley núm. 185, Código del Trabajo

Título III. Jornadas de trabajo, descansos, permisos y vacaciones

Capítulo I. De las jornadas de trabajo

(...)

Artículo 62. Las horas extraordinarias y las que labore el trabajador en su día de descanso o compensatorio por cualquier causa, se pagarán un cien por ciento más de lo estipulado para la jornada normal respectiva.

(...)

ANEXO Nº 13

CATALOGO DE PUROS

FABRICA DE TABACO ESTELI CIGARS S.A



Brands	Name	Size	Descripcion
Cuban Crafters Original	Robusto	5 x 52	Habano Ecuador
Cuban Crafters Original	Torpedo	6 x 54	Habano Ecuador
Cuban Crafters Original	Chairman	6 x 60	Habano Ecuador
Cuban Crafters Original	Toro	6 x 52	Habano Ecuador
Cuban Crafters Original	Churchill	7 x 52	Habano Ecuador
Cuban Crafters Original	Campana	5 1/2 x 60	Habano Ecuador

Brands	Name	Size	Descripcion
Cuban Crafters Cameroon	Robusto	5 x 52	Cameroon
Cuban Crafters Cameroon	Torpedo	6 x 54	Cameroon
Cuban Crafters Cameroon	Chairman	6 x 60	Cameroon
Cuban Crafters Cameroon	Toro	6 x 52	Cameroon
Cuban Crafters Cameroon	Churchill	7 x 52	Cameroon
Cuban Crafters Cameroon	Campana	5 1/2 x 60	Cameroon



Brands	Name	Size	Descripcion
La Carolina	Torpito	4 1/2 x 54	Indonesia
La Carolina	Corona	5 1/2 x 44	Indonesia
La Carolina	Robusto	5 1/2 x 50	Indonesia
La Carolina	Toro Negro	5 1/2 x 52	Indonesia
La Carolina	Capitán	6 x 54	Indonesia
La Carolina	Churchill	7 x 48	Indonesia
La Carolina	Campana	5 1/2 x 60	Indonesia



Brands	Name	Size	Descripcion
Beck	Rodeo	5 x 52	Cameroon
Beck	Sombrero	5 1/2 x 60	Cameroon
Beck	Buckaroo	6 x 52	Cameroon
Beck	Ranchero	6 x 54	Cameroon
Beck	Charro	7 x 52	Cameroon
Beck	El Jefe	6 x 60	Cameroon



Brands	Name	Size	Descripción
Cupido Criollo	Doble	5 1/2 x 50	Habano Criollo
Cupido Criollo	Corto	4 1/2 x 56	Habano Criollo
Cupido Criollo	Commemorative	5 1/2 x 54	Habano Criollo
Cupido Criollo	Campana	5 1/2 x 60	Habano Criollo
Cupido Criollo	Comandante	7 x 52	Habano Criollo
Cupido Criollo	Revolucion	5 x 50	Habano Criollo



Brands	Name	Size	Descripcion
Cubano Claro	Perla	4 1/2 x 40	Conneticut
Cubano Claro	Petite Corona	5 x 42	Conneticut
Cubano Claro	Toro	6 x 48	Conneticut
Cubano Claro	Torpedo	6 x 50	Conneticut
Cubano Claro	Lonsdale	6 1/4 x 38	Conneticut
Cubano Claro	Churchill	7 x 48	Conneticut
Cubano Claro	Julieta	7 x 46	Conneticut
Cubano Claro	Lancero	7 1/4 x 35	Conneticut
Cubano Claro	Doble Corona	7 3/4 x 50	Conneticut



Brands	Name	Size	Descripcion
Kiki Café	Botella	4 1/2 x 48	Habano Criollo
Kiki Café	Toro	6 x 52	Habano Criollo
Kiki Café	Torpedo	6 x 54	Habano Criollo
Kiki Café	Churchill	7 x 52	Habano Criollo

Brands	Name	Size	Descripcion
Kiki Verde	Robusto	5 x 52	Indonesia
Kiki Verde	Doble Corona	6 x 48	Indonesia
Kiki Verde	Toro	6 x 52	Indonesia
Kiki Verde	Torpedo	6 x 54	Indonesia
Kiki Verde	Churchill	7 x 52	Indonesia
Kiki Verde	Corona	5 1/2 x 44	Indonesia



Brands	Name	Size	Descripcion
Kiki Rojo	Corto	4 1/2 x 38	Indonesia
Kiki Rojo	Corona	5 1/2 x 44	Indonesia
Kiki Rojo	Robusto	5 x 52	Indonesia
Kiki Rojo	Doble Corona	6 x 48	Indonesia
Kiki Rojo	Toro	6 x 52	Indonesia
Kiki Rojo	Torpedo	6 x 54	Indonesia