



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

**LA PLANIFICACION DE COSTOS APLICADOS EN LA EMPRESA  
NAVIERA RASSI, C.A (NAVIARCA) CUMANÁ, ESTADO SUCRE.**

Elaborado por:

**Br. Morey C. Roskarlis C.**

**Br. Motonari A. Yuriko N.**

**Br. Rengel G. Eduardo L.**

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

Cumaná, Marzo de 2013.



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

**LA PLANIFICACION DE COSTOS APLICADOS EN LA EMPRESA NAVIERA  
RASSI, C.A (NAVIARCA) CUMANÁ, ESTADO SUCRE.**

**Elaborado por:**

**Br. Morey C., Roskarlis C. C.I.: 19.346.962**

**Br. Motonari A., Yuriko N. C.I.: 17.762.572**

**Br. Rengel G., Eduardo L. C.I.: 19.237.873**

**ACTA DE APROBACIÓN**

Trabajo de grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná a los 20 días del mes de Marzo de 2013.

**Prof. Arenas A., Rafael J.**

**C.I.: 4.687.258**

**Asesor**

## ÍNDICE

ÍNDICE.....	3
DEDICATORIA .....	i
DEDICATORIA .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTOS .....	v
AGRADECIMIENTOS .....	vi
AGRADECIMIENTOS .....	viii
LISTA DE GRAFICOS .....	ix
LISTA DE FIGURAS .....	x
UNIVERSIDAD DE ORIENTE .....	xi
RESUMEN .....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1 Planteamiento del problema .....	3
1.2 Objetivo de la investigación .....	5
1.2.1 General.....	5
1.2.2 Específicos.....	6
1.3. Justificación .....	6
1.4 Metodología de la Investigación.....	7
1.4.1 Diseño de Investigación.....	8
1.4.2 Nivel de la Investigación .....	8
1.4.3 Población y Muestra .....	9
1.4.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de Información.....	10
1.4.5 Análisis e Interpretación de la Información .....	11
CAPITULO II.....	13
GENERALIDADES DE LA PLANIFICACIÓN Y COSTOS. ....	13

2.1 Bases teóricas. ....	13
2.1.1 La Planificación. ....	13
2.1.2 Características de la Planificación. ....	15
2.1.3 Importancia de la Planificación. ....	16
2.1.4 Ventajas de la Planificación. ....	19
2.1.5 Desventajas de la Planificación. ....	20
2.1.6 Principios De La Planificación. ....	21
2.1.7 Proceso de Planeación. ....	22
2.1.8 Tipos de Planes. ....	24
2.1.9 Enfoques de la Planificación ....	25
2.1.10 Premisas de la Planificación. ....	28
2.1.11 Etapas del Proceso de Planificación ....	29
2.1.12 Categorías de la Planificación ....	30
2.1.13 El Costo ....	31
Grafica N° 1 Elementos de un Producto. ....	34
<b>Directo Indirecto IndirectoDirecto</b> ....	34
Fuente: Polimeni, R. Fabozi, F. Adelber, Arthur. ....	34
Gráfica N° 2 Costos Primos y Costos de Conversión. ....	35
Costos Primos ....	35
Costos de Conversión ....	35
Fuente: Polimeni, R. Fabozi, F. Adelber, Arthur. ....	35
2.1.14 Planificación de los costos. ....	46
2.1.15 Métodos de Planificación. ....	47
Costo Unitario. ....	48
2.1.16 Determinación del Costo Real de Producción. ....	50
2.1.17 Técnicas de Valoración de los Costos de Producción. ....	51
2.1.18 Análisis del Costo. ....	54
CAPÍTULO III ....	58
ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA NAVIERA RASSI, C.A. ....	58

3.1.- Reseña Histórica de la Empresa Naviera Rassi.....	58
3.2.- Ubicación. ....	60
3.3.- Naturaleza de la Empresa.....	60
3.4.- Misión.....	61
3.5.- Visión. ....	61
3.6.- Actividad. ....	61
3.7.- Objetivos de la Empresa.....	62
3.8.- Cumplimiento de Responsabilidades Sociales.....	63
3.8.1.- Cumplimiento de la Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación. ....	63
3.8.2.- Cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial: .....	63
A continuación se presenta la estructura organizativa de la empresa Naviera Rassi, C.A. ....	64
3.9.- Funciones del Gerente Ejecutivo de Operaciones y Certificaciones.....	65
3.9.1.- Función General. ....	65
3.9.2.- Funciones Específicas. ....	65
3.10.-Funciones del Supervisor de Compras (Nacional o Internacional).....	66
3.10.1.- Función General. ....	66
3.10.2.- Funciones Específicas. ....	66
3.11.- Funciones del Jefe de Compras.....	67
3.11.1.- Función General. ....	67
3.11.2.- Funciones Específicas. ....	67
3.12.- Funciones del Analista de Personal.....	69
3.12.1.- Función General. ....	69
3.12.2.- Funciones Específicas. ....	69
3.13.- Funciones del Analista del Personal Área Ingresos y Egresos.....	70
3.13.1.- Función General. ....	70
3.13.2.- Funciones Específicas. ....	70
3.14.- Funciones del Gerente de Recursos Humanos. ....	72
3.14.1.- Función General. ....	72

3.14.2.- Funciones Específicas. ....	72
3.15.- Funciones del Analista de Tesorería. ....	73
3.15.1.- Función General. ....	73
3.15.2.- Funciones Específicas. ....	73
3.16.- Funciones del Jefe de Tesorería. ....	74
3.16.1.- Función General. ....	74
3.16.2.- Funciones Específicas. ....	74
3.17.- Funciones del Jefe de Contabilidad. ....	75
3.17.1.- Función General. ....	75
3.17.2.- Funciones Específicas. ....	75
3.18.- Funciones del Jefe de Cuentas Por Pagar. ....	76
3.18.1.-Función General. ....	76
3.18.2.- Funciones Específicas. ....	76
3.19.- Funciones del Gerente de Administración. ....	77
3.19.1.- Función General. ....	77
3.19.2.- Funciones Específicas. ....	77
3.20.- Funciones Gerente Ejecutivo de Administración y Finanzas. ....	78
3.20.1.- Función General. ....	78
3.20.2.- Funciones Específicas. ....	79
3.21.- Funciones del Gerente General. ....	80
3.21.1.- Función General. ....	80
3.21.2.- Funciones Específicas. ....	80
CAPITULO IV .....	82
<b>ANÁLISIS DE LO RESULTADOS</b> .....	82
4.1.- Diagnóstico de la situación actual de la planificación de los costos aplicados en la empresa NAVIERA RASSI, C.A (NAVIARCA).....	82
4.2.- Análisis la planificación de los costos aplicados en la empresa NAVIERA RASSI, C.A (NAVIARCA).....	86
4.3.- Lineamientos para la implementación de una planificación de costos en	

la empresa Naviera Rassi, en función a los resultados obtenidos de la entrevista se establece la siguiente propuesta: .....	89
CONCLUSIÓN .....	96
RECOMENDACIONES .....	98
BIBLIOGRAFÍA .....	99
SABINO, C. (1992). El proceso de investigación. Editorial PANAPO. Venezuela.....	100
HOJAS DE METADATOS .....	102
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6 .....	102
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6 .....	103
Lenguaje: <b>SPA</b> .....	104
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6 .....	105
Espacial: (Opcional) .....	105
Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciados en Contaduría.....	105
Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciados.....	105
Área de Estudio: Contaduría.....	105
Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de Oriente ....	105

## DEDICATORIA

A mi Dios, Rey de Reyes todopoderoso, quién escuchó mis oraciones de poder llegar a esta meta tan anhelada y darme sabiduría y fortaleza para seguir.

A mi madre, Rosirys Cova, mujer ejemplarizante, luchadora y valiosa, por darme la vida, el amor, la educación e inculcarme los valores y principios fundamentales para todo ser humano. Este logro es tuyo también, todo lo que soy te lo debo a ti mamita. Eres la mejor madre del mundo entero. Te amo.

A mi padre, Luis Morey, quien a pesar de que no estuvo siempre a mi lado, este es uno de sus sueños. Gracias padre por darme la vida. Si supieras la falta que haces. Te quiero.

A mis hermanas Rossimar Morey, Roxeddys Alpino, Guadalupe Morey y Yenifer Alpino, de las tres últimas espero sigan este ejemplo, porque a pesar de muchos esfuerzos y adversidades, hoy este sueño se ve materializado. Las Adoro.

A mis abuelos, Rosa Roque y Antonio Cova a quien anhelaba que estuvieras presente en cada paso de mi vida, sé que desde el Cielo sagrado estás conmigo papá. Cira de Morey, Bautista Morey y mi viejita hermosa Victoria Roque quien me ha dado todo su amor, ayuda y consejos.

A mis tíos, Ángel, Antonio, Yolimar, Zulimar, Yurama, Doralys y especial a Rosangeles Cova y Rosangelina Cova, gracias por los valores y la enseñanza dada, Las amo tías. También a Yorman y a José Bautista, que aunque ya no están físicamente me dejaron un recuerdo imborrable.

A mis primos, Krissna Martínez, José David, Doriangelis Moreno, José Antonio Cova,, Rubén Dario Ramos, Anyelis Cova y a todos eso chiquiticos hermosos para que sigan también éste ejemplo y espero les sirva de motivación, y símbolo de éxito, porque querer es poder. No miren atrás, siempre hacia adelante.

A mis amigos y hermanos, Yuriko Motonari y Eduardo Rengel, quienes me acompañaron a llevar todas las circunstancias de esta carrera, y me apoyaron en todo

momento. Gracias.

A mi novio y futuro esposo, el amor de mi vida, Franklin Rincones, quien con su apoyo incondicional y afecto infinito hizo posible este logro.

A todas aquellas personas que me acompañaron y me apoyaron en este recorrido.

## DEDICATORIA

A **Dios** y a la **Virgen del Valle** primeramente, por darme fuerzas y paciencia en todo momento, siempre han sido luz en mi camino. Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor

A la **Universidad de Oriente** por abrirme sus puertas; donde pase tantos momentos de alegría y angustia pero aun así dándome la oportunidad de haber culminado mi carrera

A mi madre hermosa **Elvia Rosa Aguillón Primera** quien me guio y me enseñó con carácter a nunca darme por vencida en circunstancias de debilidad, por sus consejos, sus valores por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor y sacrificio en todo momento eres lo más grande mami Te Amo.

A mi padre **Teófilo Motonari** Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor. Te quiero mucho papi

A mis abuelos, en especial a mi abuelo **Juan Aguilón** por darme apoyo, por siempre tener sabias palabras para levantarme el ánimo. Los quiero mucho.

A mi hermana **Tamiruko** por sus atenciones y comentarios en todo momento por ser más que hermana una gran amiga. Te Adoro mana.

A mi novio **Pedro Duque** por siempre estar en todo momento desde que llego a mi vida apoyándome, brindándome amor paciencia y mucha fuerza para creer en mi Te Adoro infinitamente vida

*Yuriko Motonari*

## DEDICATORIA

A **Dios** todopoderoso, por permitir mantenerme en pie día a día, por darme las fuerzas suficientes para vencer cualquier obstáculo que se me presente y darme siempre la paz y la sabiduría para culminar una etapa más en la vida; espero que siempre esté presente para lo que falta padre celestial.

A mis Padres, **Damelis del valle González, Armando Rengel**, quienes me enseñaron desde niño a luchar y alcanzar mis metas, sin ustedes no hubiera podido ser quien soy y lograr este sueño, Este triunfos es de ustedes.

A mis a Hermanos, **Luis Alexander Rengel, Armando Rengel, Henyerve Herrera, Diana Rengel**, Gracias por su apoyo incondicional.

A mis abuelos, **Roque Otero y Teresa González** gracias por su amor, los quiero mucho.

A todos mis Sobrinas, **kamila y Henyerlis** este triunfo también es de ustedes,

A mi gran amor, **Ana Romersi**, gracias amor por llegar a mi vida y llenarla de muchos momentos hermosos. Te Amo.

**Este triunfo les pertenece,  
Gracias!**

*Eduardo Rengel*

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi Dios, por indicarme el camino, guiarme en cada uno de mis pasos y darme fuerzas para seguir adelante, además de mostrarme que el crecimiento profesional y espiritual va de la mano.

A la Universidad de Oriente (UDO) por ser mi casa de estudios durante estos años y al Departamento de Contaduría por permitirme formarme profesionalmente.

Al Lic. Rafael Arenas por sus asesorías, ayuda, amistad y confianza. Por haberme dado el privilegio de ser su tesista. Gracias profesor por todo el apoyo y la motivación que me proporcionó para la realización de este trabajo.

A mi madre Rosirys Cova por todos los valores que me enseñaste, por darme la vida y el privilegio de ser tu hija, además por brindarme la oportunidad de cumplir uno de mis sueños más importantes, sin ti, no hubiese sido posible este éxito. Gracias mami.

A mi segunda Madre Rosangeles Cova por brindarme su ayuda incondicional y por sus consejos en momentos difíciles, eres especial en mi vida, junto con mi tío José Martínez, Krissna Martínez y José David Martínez, los quiero.

A Franklin Rincones, porque con su cariño, su amor y comprensión me ayudó a lograr esta meta tan importante para mí. Gracias por existir en mi vida.

A mis amigos incondicionales: Yuriko Motonari y Eduardo Rengel, por haberme acompañado en el transcurrir de este sueño. A mis compañeros de estudios, Germania Patiño, Verónica Bermudez, Francelys Fuentes, Tomás Acevedo, Eduardo Gonzales, Ynés, Mariana Meneses, Thairys Marquéz y a un ser muy especial para mí, Darcy García, te quiero Amiga

A todas aquellas personas omitidas que creyeron en mí y me prestaron ayuda.  
Gracias..!

***Roskarlis Morey***

## AGRADECIMIENTOS

Muchas gracias a **Dios** y la **Virgen del valle** guías espirituales que me dieron fortaleza sobre todo paciencia para no perder la calma en este caminar tan arduo, porque pusieron en mi camino las herramientas necesarias y a personas colaboradoras para así lograr este triunfo.

A mi madre **Elvia Aguillón**, para ti todos mis agradecimientos por esos empujes que me das para superarme eres mi gran inspiración por ti alcance esta meta y estoy segura que cuento con tu motivación para las que me faltan por alcanzar, la vida te recompensa y te seguirá dando mucho porque eres el ser más bello, gracias mami por tu amor infinito Te Amo.

A mi padre **Teofilo Motonari**, por su apoyo y cariño que fue también impulso para lograr esta meta.

A mi hermana **Tamiruko** por su compañía por su cariño y atención, espero mucho mas de ti chiquita que nos des la alegría de terminar tu carrera.

A mi novio, **Pedro Duque** por ser tan bello conmigo, te agradezco mi cielo por tu dedicación esmero y porque has sabido entenderme desde que llegaste a mi vida todo ha sido mejor y espero sigamos luchando juntos; gracias mi dulce por tu amor y paciencia eres mi motivación

A la **Universidad de Oriente**, la casa de estudio más alta, por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de entrar y ser parte de ella.

A mi asesor, **Rafael Arenas** un especial agradecimiento por ser guía dedicarnos tiempo y por prestarnos su colaboración.

A todos los profesores, de la escuela de administración quienes dieron todo de sí, aportando sus conocimientos y tiempo. Quiero muy especialmente quiero darle las

gracias a los siguientes profesores. **Gina Ortiz, Paulimar Tachinamo, Vicente Narvaez, Katy Schinzano y a Fernando Gomez**

A la Empresa **Naviera Rassi, C.A.**, Gracias por abrirnos las puertas, por su colaboración y su apoyo para realizar este trabajo.

A mis amigos y compañeros, **Roskarlis Morey y Eduardo Rengel** por haber tenido la paciencia y la fuerza para no abandonar este trabajo gracias por su cariño y apoyo también a la familia **Cova**, en especial a **Rosangeles** por brindarnos la comodidad de su hogar.

*Yuriko Motonari*

## AGRADECIMIENTOS

A **Dios**, por estar siempre en mi corazón y guiándome a lo largo de mi vida, sin la ayuda de éste ser supremo no se podrían alcanzar nuestros sueños.

A mis padres, **Damelis González y Armando Rengel**, sin ustedes no hubiera podido ser quien soy y lograr esta gran meta, por su confianza y amor, por ser los precursores para alcanzar mis metas, les estaré eternamente agradecido

A mis abuelos, **Roque Otero y Teresa González** por estar cuidándome y apoyándome tanto en mi vida

A la **Universidad de Oriente**, por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de entrar a sus aulas de clases y recibir de muchos profesores que allí laboran los conocimientos académicos suficientes que hoy me hacen un profesional integral de la República Bolivariana de Venezuela.

A la señora, **Rosangeles Cova**, por abrirnos las puertas de su casa y por toda su excelente atención.

Un especial agradecimiento a mi amigo y asesor **Rafael Arenas**, un millón de gracias.

A mis compañeras de tesis **Roskarlis Morey y Yuriko Motonari** por convertir este gran trabajo en algo sencillo. Gracias compañeras

*Eduardo Rengel*

## **LISTA DE GRAFICOS**

Grafica N° 1 Elementos de un Producto.....	34
Gráfica N° 2 Costos Primos y Costos de Conversión.....	35

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura N° 1: Estructura organizativa para ambas empresas Naviera Rassi y Gran Cacique II.....	64
---	----



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

LA PLANIFICACIÓN DE COSTOS APLICADOS EN LA EMPRESA  
NAVIERA RASSI, C.A (NAVIARCA) CUMANÁ, ESTADO SUCRE.

**Autores:** Motonari A, Yuriko N., Morey C, Roskarlis C., Rengel G, Eduardo L.

## **RESUMEN**

El objetivo fundamental de la planificación del costo, consiste en la determinación previa de los gastos indispensables para obtener la calidad del servicio y un buen funcionamiento integral de la empresa. Asimismo, la magnitud del costo planificado se utiliza en la elaboración de los planes de las empresas, expresando la eficiencia de su actividad económica. De aquí que para una empresa, el costo planificado debe determinarse mediante cálculos técnico-económicos para medir la efectividad del plan y su ejecución. En este sentido, esta investigación tiene como objetivo el análisis de la planificación de costos aplicada por la empresa Naviera Rassi C.A. El estudio se concibe como una investigación de campo de nivel descriptivo, adoptándose la técnica de la observación directa y como técnica de recolección de datos la entrevista no estructurada y la libreta de campo; lo que permitió conocer los procesos productivos de la empresa y determinar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que posee la empresa. El análisis e interpretación de los datos se realizó sobre la base de la lógica deductiva e inductiva logrando develar las características y particularidades de los procesos internos del Departamento de Administración, dando cumplimiento así al logro de los objetivos planteados.

Palabras Claves: Planificación, Costos.

## INTRODUCCIÓN

La actividad principal de todos los niveles gerenciales es la toma de decisiones; esto es, la consideración cuidadosa de las diferentes alternativas y la selección de la mejor de ellas con el fin de lograr los objetivos específicos de la organización.

En este sentido, la planeación comprende para una empresa el diagnóstico y la evaluación de distintas alternativas de acción, la que la lleva a ejercer un control de los pasos específicos dados por la gerencia con el fin de garantizar el logro de los objetivos, el uso efectivo y eficiente de sus recursos. Este proceso de planeación se inicia con un estudio del pasado, referido a las tendencias y direcciones, para luego pronosticar el curso futuro al proyectar y predeterminar costos e ingresos, basadas en varias alternativas. Las metas establecidas a corto o largo plazo permiten a la gerencia proyectar el grado de probabilidad de realización.

La contabilidad de costos se ocupa principalmente de la acumulación y del análisis de la información relevante para el uso interno de la gerencia en la planeación, el control y la toma de decisiones. De aquí que la evaluación de costos sea una importante fuente de información para la planificación de los mismos y, los gerentes, deben entender que las fortalezas y debilidades de su empresa dependen de la evaluación y evolución de la medición de producción y sistemas de administración. Aquí cobran importancia los sistemas y reportes de contabilidad de costos que permiten conocer los elementos claves para una adecuada gestión empresarial, que garantice mediante el esfuerzo articulado de las distintas dependencias internas y la energía que se invierta obtener los frutos esperados.

En este sentido, este trabajo tiene como propósito, el estudio y análisis de la planificación de costos que desarrolla la empresa Naviera Rassi, la cual presta

servicios de transporte marítimo. Para ello, se adoptó para la obtención de los datos y la información, la investigación de campo de nivel descriptivo; permitiendo ello la observación directa de los procesos internos de la empresa, para determinar por medio de la evaluación, las especificidades de los mismos.

El contenido de esta investigación se estructuró en cuatro (4) capítulos, en el primero de ellos se define la realidad que generó el trabajo de investigación, los objetivos planteados para resolver el problema y la descripción de los métodos y técnicas que se emplearon para la ejecución del trabajo de investigación. En el segundo, se describe el contexto teórico en el cual se sustenta investigación; así como el marco legal de la misma. El capítulo tres, se abordan los elementos pertinentes a la empresa objeto de estudio, como una condición para el conocimiento de la misma, su Misión, Visión, así como las funciones de los distintos Departamentos. Quedando para el Capítulo cuatro los resultados obtenidos del análisis de la información

# CAPITULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del problema

En Venezuela la ocupación del territorio que forma primero la Capitanía General y después la República de Venezuela, se inicia con el arribo de los colonizadores quienes inicialmente abren las rutas marítimas a lo largo de la costa y poco más tarde las travesías por ríos y lagos a través de los cuales penetran al interior.

Debido a su condición geográfica, Venezuela es uno de los países de América Latina con mayor importancia como centro portuario. A través de sus puertos llegan importantes volúmenes de cargas y tráfico provenientes de diversos lugares del mundo. Los principales puertos del país son: Puerto Cabello (Puerto Cabello, estado Carabobo), el puerto de Maracaibo (Maracaibo, estado Zulia), el puerto del Litoral Central (La Guaira, estado Vargas), y el puerto del Guamache (Porlamar, estado Nueva Esparta), entre otros.

Operan en Venezuela tres líneas de ferry que comunican la Guaira, Puerto la Cruz y Cumaná con la Isla de Margarita. Entre estas empresas se encuentra con Naviera Rassi, C.A. (Naviarca), empresa dedicada al servicio de transporte marítimo de carga pesada, liviana y de pasajeros, que comenzó sus labores en los años setenta; una organización que cubre las rutas Cumaná, Puerto la Cruz, Araya y Punta de Piedras.

Para llevar a cabo su servicio, esta empresa, como cualquier otra que pretenda garantizar el logro de sus metas, debe contar con un sistema de acciones que la planificación, el seguimiento y el control de costos; para ello se requiere el desarrollo

articulado de actividades de los Departamentos de Compras, Recursos Humanos, Tesorería, Contabilidad, Gerencia Técnica, Ventas, ISM (International Safety Managing- Gerencia de Seguridad Internacional) y Seguridad laboral; lo cual permite que la empresa cumpla eficazmente con sus procedimientos y actividades diarias. Cada uno de estos departamentos cuenta de alguna manera con políticas.

Para el desarrollo de sus políticas, la empresa Naviera Rassi debe asumir una planificación de costos que le permita de forma sistemática, ejercer un conjunto de acciones para el logro de sus objetivos; esta necesidad se determinó mediante visitas continuas y entrevistas con el personal del Departamento de Compras. Se observó que la empresa carece de un sistema acciones en el marco de una planificación que oriente el seguimiento y control de los costos, asumiendo el mantenimiento de los equipos no sólo cuando éstos dejen de operar.

Esta manera de enfrentar el mantenimiento de los equipos produce elevados costos y baja disponibilidad porque no existe una planificación de los mismos; de aquí que es necesario implementar un sistema de planificación de costos que genere una estrategia de prevención y enfrentamiento de los costos necesarios para el normal desenvolvimiento de las actividades que permitan controlar los elevados gastos, reducir el tiempo ocioso de la mano de obra y elevar los niveles de cumplimiento de objetivos.

La planificación de costos forma parte de las principales actividades a realizar en las empresas a nivel gerencial. Es preciso tener en cuenta que el costo de producción es uno de los indicadores más importantes a considerar en las instituciones para ejecutarla y realizarla.

En este sentido, para el propósito de este trabajo, serán tomados en consideración la necesidad de la planificación de los costos aplicados a la empresa

NAVIERA RASSI, C.A. (NAVIARCA); la observación de los métodos más orientados a controlar los costos relacionados con las actividades de mantenimiento y los gastos que genera este proceso y las medidas económicas a las que está sujeta el funcionamiento de la empresa. Para ello se toman en cuenta las siguientes interrogantes como guía de la investigación:

- ¿Cómo es el proceso de planificación de los costos de la empresa NAVIERA RASSI, C.A (NAVIARCA)?
- ¿Cuáles aspectos económicos son tomados en cuenta a la hora de planificar los costos de la empresa NAVIERA RASSI, C.A. (NAVIARCA)?
- ¿Cuáles son los costos que genera la prestación de los servicios la empresa NAVIERA RASSI, C.A. (NAVIARCA)?
- ¿Cuáles son los mecanismos que se aplican para evaluar la planificación de costos en la Empresa NAVIERA RASSI, C.A.?
- ¿Cuál es la situación actual referente al proceso de planificación de costo y que mejoras se podrían proponer para el desarrollo de la Empresa NAVIERA RASSI, C.A.?

## **1.2 Objetivo de la investigación**

Para dar respuestas a estas interrogantes, se proponen como objetivos General y Específicos:

### **1.2.1 General**

Analizar la planificación de los costos aplicados en la empresa NAVIERA RASSI, C.A (NAVIARCA) para el periodo Julio-Diciembre del año 2012.

### 1.2.2 Específicos

- Describir el proceso de planificación de costos la empresa NAVIERA RASSI, C.A. (NAVIARCA), oficina de Cumaná.
- Determinar cuáles son los aspectos económicos tomados en cuenta a la hora de planificar los costos de la empresa NAVIERA RASSI, C.A. (NAVIARCA)
- Describir el proceso de planificación de los costos de mantenimiento de equipos en la empresa NAVIERA RASSI, C.A. (NAVIARCA), oficina de
- Señalar cuáles son los costos de producción en el proceso de mantenimiento de equipos en la empresa NAVIARCA.

### 1.3. Justificación

En la actualidad la planificación de costos es fundamental para una empresa, ya que su realización lleva a mejorar su funcionamiento debido a que es instrumento esencial para el control y dirección de la misma. Igualmente permite anticipar y establecer medidas previas para la determinación de los gastos, aspecto primordial para la producción ya que a través de la planificación se realizan los cálculos (económicos y financieros), que permiten tomar en cuenta los indicadores de costos.

En este sentido, este trabajo se justifica porque pretende a partir del análisis de los costos, hacer aportes con la finalidad de minimizar los riesgos e ineficiencias, haciendo los correctivos para el mejoramiento de las actividades de la empresa, mediante la aplicación de métodos que mejoren el desempeño en sus actividades y ayudar a la alta gerencia a la toma de decisiones. Se justifica el porque la planificación de costos es un factor de suma importancia para cualquier empresa, ya que esto hace más eficiente la labor.

En esta investigación que se realiza en la empresa Naviera Rassi C.A (Naviarca) se sujeta a la necesidad de adquirir información contable y confiable en un momento determinado para la reorientación de acciones que ofrezca a la gerencia, ayuda en la estimación de sus costos y a las decisiones apropiadas para la producción de bienes y servicios, brindándole una visión sobre los costos y el precio del servicio prestado, esto sirve asimismo como una justificación porque constituye un aporte técnico a la empresa.

#### **1.4 Metodología de la Investigación.**

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

En este sentido la metodología no es más que situar en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de investigación; su universo o población, su muestra, los instrumentos y técnicas de recolección de información, la medición; hasta la codificación, análisis y presentación de los datos. De esta manera, se proporcionará al lector una información detallada acerca de cómo se realizará la investigación.

Para llevar a cabo esta investigación es necesario el manejo de herramientas que permita obtener y analizar la información pertinente para el óptimo desarrollo del estudio.

Para la elaboración de la presente investigación, se hizo necesario considerar la

naturaleza del fenómeno a estudiar, de tal manera el seleccionar los métodos y técnicas más adecuados, permitió alcanzar los objetivos propuestos; lo que llevo a los investigadores a tomar en cuenta; el nivel y el diseño de investigación, la población, la muestra, las fuentes de información, las técnicas e instrumentos de recolección y, por último, la técnica para el análisis e interpretación de los datos.

#### 1.4.1 Diseño de Investigación.

Según el propósito de esta investigación, que lleva a los autores a registrar la información directamente en los Departamentos y espacios de la empresa Naviera Rassi, se considera que el estudio se inserta en el diseño de investigación de campo, ya que, como afirma Arias (2006:26) “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”.

De acuerdo a lo anterior, adoptar la investigación permitió el registro y compilación de la información y datos, través de entrevistas de los autores y del conocimiento directo del proceso productivo de la empresa Naviera Rassi, C.A (Naviarca).

#### 1.4.2 Nivel de la Investigación

El tipo de estudio según el nivel de conocimiento científico de esta investigación es descriptivo, al respecto Méndez (1998:126) indica: “El estudio identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamiento concretos y descubre y comprueba la asociación de variables de investigación”

Para el logro de los objetivos propuestos en esta investigación, se previó la realización de un tipo de estudio de nivel descriptivo, tomando en cuenta que la preocupación primordial fue la descripción de algunas características fundamentales del fenómeno objeto de estudio. Asimismo, se pretende definir una serie de elementos relativos al mismo.

La investigación de nivel descriptivo condujo el conocimiento de las características esenciales de la planificación de costos aplicada en la prestación de servicios de la empresa Naviera Rassi, C.A (Naviarca), así como analizar el los procesos dados internamente en el departamento de administración, ello con el fin de obtener una visión integral de los mismo para determinar las oportunidades de mejorarlos.

#### 1.4.3 Población y Muestra

##### 1.4.3.1 Población

Desde el punto de vista estadístico, una población o universo puede estar referida a cualquier conjunto de elementos de los cuales se pretende indagar y conocer sus características o una de ellas, y para lo cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación.

Al respecto Arias (2006: 81) indica: “Población objetivo, es conjunto finito o infinito de elemento con característica comunes para los cuales serán extensiva las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.” Según esto, la población de la investigación estuvo constituida por el personal involucrado directamente en el área administrativa y contable, siendo un total de treinta (30) personas: Gerentes, subgerentes y demás personal que integra los distintos departamentos de la empresa.

#### 1.4.3.2 Muestra

Una vez que ha sido situado el universo de estudio y con ello el campo de la investigación; se requirió determinar la muestra para este estudio, la cual se constituyó en la misma población debido a que la misma se considera como un número finito manejable estadísticamente por los investigadores, es decir, es un número de individuos que representan todo el universo del Departamento de administración, donde se maneja todo lo concerniente a la planificación de costos.

#### 1.4.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de Información.

La técnica es el conjunto de elementos que permiten cumplir con los requisitos establecidos en el paradigma científico de la investigación y que está vinculada al carácter específico de las diferentes etapas de este proceso investigativo y especialmente, al momento de la recolección de la información. Estas técnicas son diversas según el objetivo a desarrollar, que se apliquen y no se excluyen entre sí.

En función de los objetivos propuestos para la presente investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información y los instrumentos como los medios que se emplean para recoger la misma. En este sentido señala Arias (2006:67) que “la técnica es el procedimiento o forma utilizada por el investigador para obtener datos o información requerida”. Lo que llevó a los investigadores asumir, la observación directa como técnica porque ésta permitió captar de forma metódica los procesos dentro del Departamento de Administración de cualquier de la empresa.

De igual manera, para la realización de este trabajo se adoptó la entrevista no estructurada ya que se empleó una guía de inquietudes que fueron el resultado del mismo proceso observado. Tanto la observación a través de las notas de campo como la entrevista permitieron recabar información acerca de los mecanismos

administrativos y contables objeto de investigación en la empresa Naviera Rassi, C.A. (Naviarca).

#### 1.4.5 Análisis e Interpretación de la Información

Esta etapa, de carácter técnico, pero al mismo tiempo de mucha reflexión, involucra, la introducción de cierto tipo de operaciones ordenadas y estrechamente relacionadas entre ellas, que facilitará interpretaciones significativas de los datos que se recogerá, en función de las bases teóricas que orienta al sentido del estudio y del problema investigado. En este sentido, esta fase del trabajo comprende además de la incorporación de algunos lineamientos generales para el análisis e interpretación de la información; su codificación y tabulación; las técnicas de presentación y el análisis estadístico que se introducirá en los mismos.

El propósito del análisis es describir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione respuestas a las interrogantes de investigación. El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar resultados en función de los objetivos de la investigación. Este proceso tiene como fin último, el interpretar y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados.

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

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

## **CAPITULO II**

### **GENERALIDADES DE LA PLANIFICACIÓN Y COSTOS.**

#### **2.1 Bases teóricas.**

##### 2.1.1 La Planificación.

La planificación y el control son inseparables; la acción no planeada no puede controlarse, porque el control requiere mantener encauzada las actividades, corriendo las desviaciones de los planes iniciales. Cualquier intento por controlar sin planes no tendría sentido, puesto que no se podría saber si se va a donde se desea ir. Es un proceso intelectual; requiere la determinación consciente de cursos de acción y la fundamentación de las decisiones en el propósito, conocimiento y estimaciones consideradas.

Planear es en esencia decidir qué objetivos quieren lograrse, que acciones deban llevarse a cabo para alcanzarlos, que posiciones organizacionales se asignaran para ello y quien será el responsable en cada una de las acciones necesarias. La tarea de la planeación es exactamente la minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.

La planificación es un proceso básico que nos permite escoger nuestros objetivos y determinar cómo lo vamos a alcanzar, partiendo de un antecedente histórico y una motivación e inspiración que marca un porvenir imaginado o visualizado, de acuerdo al entorno y los conocimientos que la inteligencia humana puede comprender.

Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los

eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros.

Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

Según lo anterior, es necesario para el propósito de este trabajo conocer manejar la definición de planificación; la cual, para Koontz H. y Weihrich H. (2003:122), es considerada como el:

Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlo, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futuros. De este modo, los planes constituyen en método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados.

Se observa que para estos autores la planificación es un proceso que lleva a la organización y ejecución de un sistema de acciones que conduce al logro de objetivos. Por otra parte Chiavenato, (2002:214) expresa que “la planeación es la función administrativa que define objetivos y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos adecuadamente”.

Por lo antes expuesto de los diferentes autores, podemos decir, que la planificación es el proceso de toma de decisiones para obtener un futuro deseado, teniendo en cuenta el escenario vigente y los factores interno y externos que puedan

intervenir en el logro de los objetivos.

### 2.1.2 Características de la Planificación.

Las características más importantes de la planificación son las siguientes:

- Es un proceso permanente y continuo: no se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en la empresa.
- Está siempre orientada hacia el futuro: la planificación se haya ligada a la previsión.
- Busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planificación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.
- Busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas: la planificación constituye un curso de acción escogido entre varias alternativas de caminos potenciales.
- Es sistemática: la planificación debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman, debe abarcar la organización como totalidad.
- La planificación es repetitiva: incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo.

- Es una técnica de asignación de recursos: tiene por fin la definición, el dimensionamiento y la asignación de los recursos humanos y no humanos de la empresa, según se haya estudiado y decidido con anterioridad.

- Es una técnica cíclica: la planificación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la planificación permite condiciones de evaluación y medición para establecer una nueva planificación con información y perspectivas más seguras y correctas.

- Es una función administrativa que interactúa con las demás; está estrechamente ligada a las demás funciones – organización, dirección y control – sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.

- Es una técnica de coordinación e integración: permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previstos.

- Es una técnica de cambio e innovación: constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

### 2.1.3 Importancia de la Planificación.

Existen poderosas razones que inducen a afirmar que no solo merece la pena planificar, sino que es totalmente necesario que las empresas, en momentos de tanta incertidumbre y cambio como los actuales, planifiquen sus actividades y no se conviertan en barcos a la deriva. Al respecto Koontz y Donnell (1967: 98), han expuesto sus razones concretas sobre la importancia fundamental de la función de la planificación, las cuales se muestran a continuación:

- Neutralización de la incertidumbre y el cambio. El futuro se caracteriza por la incertidumbre y el cambio, y ello hace que la planificación sea una necesidad.

- Concentración de la atención en los objetivos, debido a que toda la planificación está dirigida hacia la obtención de los objetivos de la empresa, el acto mismo de planificar concentra su atención en esos objetivos.

- Obtención de una operación económica. La planificación minimiza los costos debido a la importancia que da a una operación eficiente y consistente. Sustituye la actividad individual poco coordinada por el esfuerzo conjunto dirigido; el flujo de trabajo desigual por el flujo de trabajo uniforme y los juicios precipitados por la decisión deliberada.

- Facilitación del control: un ejecutivo no puede controlar las realizaciones de sus subordinados sin haber planificado metas con las cuales compararlas.

Por su parte, Mercado (2004:130) señala que:

Planear es tan importante como organizar, dirigir o controlar, porque la eficiencia no se logra con la improvisación y, si administrar es hacer a través de otros, necesitamos hacer planes sobre la forma como esa acción se habrá de coordinar. El objetivo no se lograría si los planes no lo detallaron para ser alcanzado. Todo control sería poco efectivo si no se compara con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.

Esta función es primordial para la dirección, sin embargo en muchas ocasiones se le subestima y es común creer que corresponde solamente a ejecutivos de alto nivel, lo cual no es correcto, en virtud de que existe tanto en los niveles altos como en los inferiores.

Según Stoner, J.; Freeman, E. y Gilbert, D. (1996:290) señalan que:

La planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de qué deben organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con mucha frecuencia, los planes deficientes afectan el futuro de toda la organización. ¡La planificación es fundamental!

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además, se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

Así mismo, Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos; reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina; prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito; mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas; reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las

oportunidades; promueve la eficiencia al eliminar la improvisación y minimiza el trabajo no productivo y se obtiene una identificación constructiva de los problemas y las potencialidades de la empresa.

Por último, cabe destacar que la planificación es la primera función del proceso administrativo, por tanto, realizar una buena planificación conlleva a tener una buena organización, dirección y control de la empresa lo cual se traduce en una administración cien por ciento efectiva.

#### 2.1.4 Ventajas de la Planificación.

Existen muchas ventajas para la planificación que deben estimular a todos los gerentes en los diversos niveles de cualquier organización. Entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- Requiere actividades con orden y propósito. Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos.
- Señala la necesidad de cambios futuros. La planificación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para una posible participación.
- Contesta a las preguntas "y que pasa si..." Tales preguntas permiten al que hace la planificación, a través de una complejidad de variables, ver e intuir los posibles planes de contingencia.
- Proporciona una base para el control. Este se ejecuta para cerciorarse que la planificación está dando los resultados buscados.
- Estimula la realización. El hecho de poner los pensamientos en papel y formular un plan proporciona al que hace los planes la orientación y el impulso de realizar y lograr los objetivos.
- Obliga a la visualización del conjunto. Esta comprensión general es valiosa,

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

- Aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones. Se hace un mejor uso de lo que se dispone.

- Ayuda al gerente obtener status. La planificación adecuada ayuda al gerente a proporcionar una dirección confiada y agresiva.

#### 2.1.5 Desventajas de la Planificación.

Por otra parte, existen desventajas o limitaciones en relación al uso de la planificación:

- Está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros. La utilidad de un plan está afectada por la corrección de las premisas utilizadas como sub-secuentes. Si las condiciones bajo las cuales fue formulado el plan cambian en forma significativa, puede perderse gran parte del valor del plan.

- Cuesta mucho. Algunos argumentan que el costo de la planificación excede a su contribución real. Creen que sería mejor gastar el dinero en ejecutar el trabajo físico que deba hacerse.

- Tiene barreras psicológicas. Una barrera usual es que las personas tienen más en cuenta el presente que el futuro.

- Ahoga la iniciativa. Algunos creen que la planificación obliga a los gerentes a una forma rígida de ejecutar su trabajo.

- Demora las acciones. Las emergencias y apariciones súbitas de situaciones desusadas demandan decisiones al momento. No puede dejar pasar el tiempo valioso reflexionando sobre la situación y diseñando un plan.

- Es exagerada por los planificadores. Algunos críticos afirman que quienes hacen la planificación tienden a exagerar su contribución.

- Tiene limitado valor práctico. Algunos afirman que la planificación no solo es demasiada teórica.

#### 2.1.6 Principios De La Planificación.

Los principios de la planificación más importantes son los siguientes:

- Principio de la contribución a objetivos: el objetivo de los planes y sus componentes es lograr y facilitar la consecución de los objetivos de la organización, con interés particular en alcanzar el objetivo principal.

- Principio de la primacía de la planificación: la primera función administrativa que desempeña la gerencia es la planificación, que facilita la organización, la dirección y el control.

- Principio de la iniciación de la planificación en la alta gerencia: la planificación tiene su origen en la alta gerencia, porque esta es responsable de alcanzar los objetivos de la organización y la forma más eficaz de lograrlos es por la planificación.

- Principio de la penetración de la planificación: la planificación abarca todos los niveles de la empresa.

- Principio de la eficiencia de operaciones por planificación: las operaciones eficientes se pueden efectuar mediante un proceso formal de planificación que abarca objetivos, estrategias, programas, políticas, procedimientos y normas.

- Principio de la flexibilidad de la planificación: el proceso de planificación debe ser adaptable a las condiciones cambiantes; por tanto, debe haber flexibilidad en los planes de la organización.

- Principio de sincronización de la planificación: los planes a largo plazo están sincronizados con los planes a mediano plazo, los cuales, a su vez, lo están con los a corto plazo, para alcanzar eficazmente y económicamente los objetivos de la organización.

- Principio de los factores limitantes: los planificadores deben tomar en cuenta

los factores limitantes (mano de obra, dinero, máquinas, materiales y administración) conjuntándolos cuando elaboren los planes.

- Principio de estrategias eficaces: una guía para establecer estrategias viables consiste en relacionar los productos y servicios de la empresa con las tendencias actuales y con las necesidades de los consumidores.

- Principios de programas eficaces: para que los programas sean eficaces deben ser una parte esencial de la planificación a corto y largo plazo y deben estar integrados a la planificación estratégica, táctica y operacional.

- Principios de políticas eficaces: las políticas se basan en objetivos de la organización; mediante estas es posible relacionar objetivos con funciones, factores físicos y personal de la empresa; son éticas definidas, estables, flexibles y suficientemente amplias; y son complementarias y suplementarias de políticas superiores.

#### 2.1.7 Proceso de Planeación.

Es importante dar a conocer y tener manejo de un proceso de planeación, según Chiavenato (2002: 218), afirma que la planeación se puede considerar un proceso de seis pasos:

- Definir los objetivos: El primer paso de la planeación es establecer los objetivos que pretende alcanzar. Los objetivos de la organización deben orientar los principales planes y servir de base a los objetivos departamentales y a todos los objetivos de las áreas subordinadas. Los objetivos deben especificar los resultados deseados y los puntos a los que desean llegar, para conocer cuáles son los pasos intermedios que se deben dar para llegar allá.

- Verificar cuál es la situación actual frente a los objetivos: Simultáneamente a la definición de los objetivos, se debe evaluar la situación actual en contraposición a los objetivos deseados, verificar dónde se está y qué se debe hacer.

- Desarrollar premisas de las condiciones futuras: Las premisas constituyen los

ambientes esperados de los planes en operación. Como la organización opera en ambientes complejos, cuantas más personas actúen en la elaboración y comprensión de la planeación y cuanto más involucramiento se logre para utilizar premisas coherentes, más coordinada será la planeación. Se trata de generar escenarios alternativos para los estados futuros de las acciones, analizando lo que puede ayudar o perjudicar el avance hacia los objetivos. La previsión es un aspecto importante en el desarrollo de premisas y está relacionada con supuestos acerca del futuro.

- Analizar las alternativas de acción: El cuarto paso de la planeación es la búsqueda y el análisis de los cursos alternativos de acción. Se trata de relacionar y evaluar las acciones que se deben emprender, escoger una de ellas para perseguir uno o más objetivos y elaborar un plan para alcanzarlos.

- Elegir un curso de acción entre las diversas alternativas: El quinto paso es seleccionar el curso de acción adecuado para conseguir los objetivos propuestos. Se trata de una toma de decisión en que se elige una alternativa y se abandonan las demás. La alternativa seleccionada se transforma en un plan para alcanzar los objetivos.

- Implementar el plan y evaluar los resultados: Hacer lo que el plan determina evaluar con cuidado los resultados para garantizar la consecución de los objetivos, seguir lo que fue planeado y emprender las acciones correctivas a medida que sean necesarias.

El proceso de planeación sigue un conjunto de pasos que se establecen inicialmente, se deben establecer los objetivos, descubrir las diferentes líneas de acción, adoptar decisiones sobre éstas, o sea seleccionar la mejor alternativa, evaluarla; y por último formular los planes, siendo estos el resultado de este proceso; los cuales se pueden definir como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

### 2.1.8 Tipos de Planes.

Para Koontz, H. y Weihrich, H. (2002: 74), los planes pueden clasificarse como:

**Propósitos o misiones:** identifica la función o tarea básica de una empresa o agencia, o parte de ella. Todo tipo de operación organizada tiene, o al menos debe tener si quiere ser significativa, un propósito o misión.

**Objetivos:** son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no solamente el punto final de la planificación, sino también el punto final hacia el cual se orienta la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

**Estrategias:** se definen como la determinación de objetivos fundamentales a largo plazo y la adopción de cursos de acción y distribución de recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.

**Políticas:** también son planes. Pues son afirmaciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento durante la toma de decisiones.

**Procedimientos:** son planes que establecen un método que se requiere para manejar actividades futuras. Se constituyen como secuencias cronológicas de acción necesarias. Los procedimientos son guías de acción, más que de pensamiento, y detallan la manera exacta en la que deben realizarse ciertas actividades. Los procedimientos con frecuencia cruzan líneas departamentales.

**Normas:** explican de manera clara las acciones necesarias específicas, o la ausencia de ellas, sin permitir lugar a duda. Usualmente, son el tipo de plan más sencillo. La esencia de una norma es reflejar una decisión administrativa sobre la adopción, o no, de cierta acción.

Programas: son un conjunto de objetivos, políticas, procedimientos, normas, asignación de tareas, pasos a tomar, recursos a utilizar y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso determinado de acción; comúnmente, los programas se ven sustentados por presupuestos.

Presupuestos: es una declaración de resultados esperados, expresada en términos numéricos.

El plan es un producto de la planeación, es un resultado inmediato, es el evento intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación del mismo. El propósito de los planes se encuentra en: La previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos. Los planes se clasifican según el autor antes mencionado en propósitos, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, normas, programas y presupuestos.

#### 2.1.9 Enfoques de la Planificación

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

- **Planeación Reactiva:**

Bajo este enfoque:

Se tiende a encarar el futuro, mirando el pasado, se piensa que el pasado fue mejor y se pretende evitar cambios estructurales.

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

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

En este tipo de enfoque ocurre en ambientes estáticos, donde las empresas bien establecidas, conservadoras y tradicionales tienen un largo historial de éxitos. Tienden a concentrarse en el pasado pese a resentir las nuevas exigencias del entorno dinámico. La mayor parte de su planeación está dirigida a prevenir cambios o por lo menos a disminuir su velocidad.

- **Planeación Inactiva**

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

Consiste en pasar por alto la necesidad y salir del paso a duras penas. Este tipo de planeación funciona bien para negocios pequeños, estructurados de manera sencilla; implica un alto grado de riesgo.

- **Planeación Pre activa:**

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

Implica que la empresa determina la forma del futuro y cómo afectará sus operaciones, y luego se prepara para ese conjunto de sucesos. Las empresas con este tipo de planeación consideran que el futuro es un hecho seguro y su mejor estrategia consiste en configurar la forma de dicho porvenir y preparándose para él.

- **Planeación Interactiva:**

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

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

El principal valor de la planificación no reside en los planes que se producen,

sino en el proceso para producirlos y aplicarlos.

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

La planificación debe desarrollar medios para enfrentarse a cualquier contingencia del futuro, aun a las desconocidas.

#### 2.1.10 Premisas de la Planificación.

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

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

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

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

- Todo nuevo plan genera resistencia, temor y atenta contra intereses cerrados.

#### 2.1.11 Etapas del Proceso de Planificación

El proceso de planeación consta, según James Stoner (1996), de los seis pasos que a continuación se mencionan:

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

**Hacer una Lista de las Maneras de Alcanzar los Objetivos:** Una vez las metas de la organización se han establecido claramente, un administrador debe elaborar una lista de las opciones posibles para alcanzar esas metas.

**Desarrollar Premisas en las Cuales se basará cada Opción:** en gran medida, la factibilidad de usar cualquiera de las opciones para alcanzar las metas de la organización está determinada por las premisas, o suposiciones en las que se basa la opción.

**Escoger la Mejor Opción para Alcanzar los Objetivos:** una evaluación de las opciones debe incluir las premisas sobre las que se basan éstas. Por lo general se encuentran premisas que son poco razonables y que por tanto deben excluirse. Este proceso de eliminación ayuda a determinar con cual opción se alcanzarían mejor los objetivos de la organización.

**Elaborar Planes para Desarrollar la Opción Escogida:** luego de que una

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

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

La no distinción entre las unidades responsables de cada etapa, puede contribuir a crear confusión en el contenido de la planificación, con las unidades responsables de éste proceso.

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

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

#### 2.1.12 Categorías de la Planificación

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

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

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

### 2.1.13 El Costo

#### 2.1.13.1 Definición de Costos

Horngren C (1991:23), lo define de la siguiente manera. “Recurso sacrificado o perdidos para lograr un objetivo específico”.

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

Es el sacrificio, o esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo de los cuales son de tipo operativos, como por ejemplo: pagar los sueldos al personal de producción, comprar materiales, fabricar un producto, venderlo, prestar un servicio, obtener fondos para financiarnos, administrar la empresa, entre otros. Si no se logra el objetivo deseado, decimos que tenemos una pérdida; La mercadería que se deteriora por contaminación y queda inutilizada, es una pérdida; porque, a pesar del esfuerzo económico no tiene un objetivo determinado. El costo es fundamentalmente un concepto económico, que influye en el resultado de la empresa.

### 2.1.13.2 Clasificación de los Costos

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

#### 2.1.13.2.1 En relación con los elementos de un producto o elementos del costo del producto:

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

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

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

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

- **Mano de Obra:** es el esfuerzo físico o mental empleado en la fabricación de

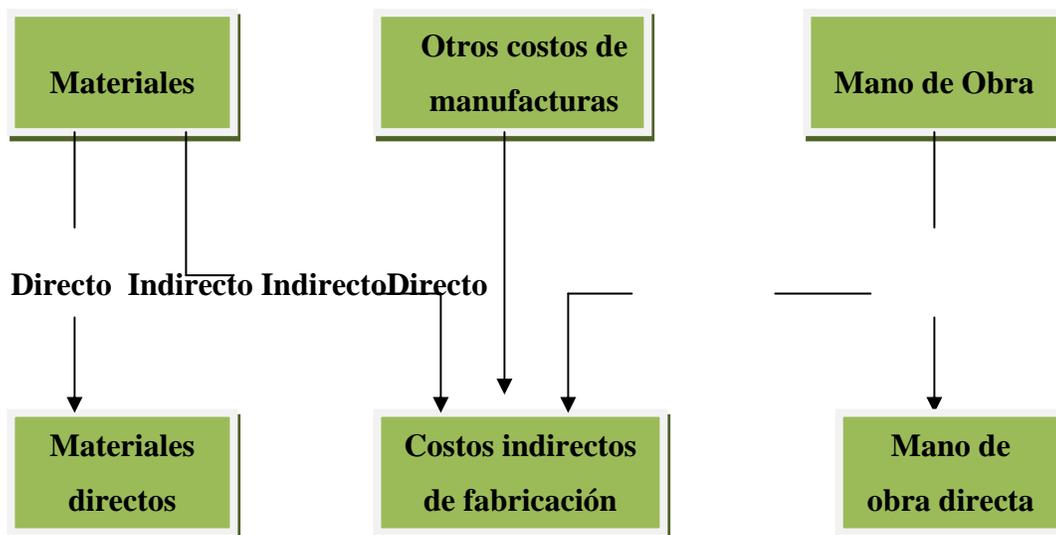
un producto. Los costos de mano de obra pueden dividirse en mano de obra directa y mano de obra indirecta.

**Mano de Obra Directa:** es aquella directamente involucrada en la fabricación de un producto terminado que puede asociarse con éste con facilidad y que representa un importante costo de mano de obra en la elaboración del producto.

**Mano de Obra Indirecta:** es aquella involucrada en la fabricación de un producto que no se considera mano de obra directa y los demás costos indirectos de fabricación que no pueden identificarse directamente con los productos terminados.

• **Costos Indirectos de Fabricación:** se utilizan para acumular los materiales indirectos, la mano de obra indirecta y los demás costos indirectos de fabricación que no pueden identificarse directamente con los productos terminados. (ver Gráfica 4).

Grafica N° 1 Elementos de un Producto.



Fuente: Polimeni, R. Fabozi, F. Adelber, Arthur.

#### 2.1.13.2.2 En relación con la producción:

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

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

**Costos Primos:** son los materiales directos y la mano de obra directa. Estos costos se relacionan de forma directa con la producción.

**Costos de Conversión:** son los relacionados con la transformación de los materiales directos en productos terminados. Los costos de conversión son la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. (Ver Gráfica N° 5).

Gráfica N° 2 Costos Primos y Costos de Conversión.



Fuente: Polimeni, R. Fabozi, F. Adelber, Arthur.

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

#### 2.1.13.2.3 En relación con el volumen:

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

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

responsable del departamento.

**Costos Fijos:** son aquellos en que los costos permanecen constantes dentro de un rango relevante de producción, mientras que el costo fijo por unidad varía con la producción. Más allá del rango relevante de producción, variarán los costos fijos. La alta gerencia controla el volumen de producción y es por lo tanto, responsable de los costos fijos.

**Costos Mixtos:** estos tienen las características de fijos y variables, a lo largo de varios rangos relevantes de operación. Existen dos tipos de costos mixtos: costos semi- variable y costos escalonados.

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

**Costo escalonado:** la parte fija de los costos escalonados cambia abruptamente con los diferentes niveles de actividad, puesto que estos costos se adquieren en partes individuales. Por ejemplo el sueldo de un supervisor.

#### 2.1.13.2.4 Período en que los costos se comparan con los ingresos

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

de los costos en categorías con respecto a los períodos que benefician, ayuda a la gerencia en la medición del ingreso, en la preparación de estados financieros y en la asociación de los gastos con los ingresos en el período apropiado. Las dos categorías usadas son costos del producto y costos del período:

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

**Costos del Período:** estos costos, que no están directa ni indirectamente relacionados con el producto, no son inventariados. Los costos del período se cancelan inmediatamente, puesto que no puede determinarse ninguna relación entre costo e ingreso. Los siguientes son ejemplos de los costos del período: el salario de un contador (gastos administrativos), la depreciación del vehículo de un vendedor (gasto de mercadeo) y los intereses incurridos sobre los bonos corporativos (gastos financieros).

#### 2.1.13.2.5 Relación con la Planeación, el Control y la Toma de Decisiones

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

**Costos Estándares y Costos Presupuestados:** los costos estándares son aquellos que deberían incurrirse en determinado proceso de producción en condiciones normales. El costeo estándar usualmente se relaciona con los costos

unitarios de los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, cumplen el mismo propósito de un presupuesto. (Un presupuesto es una expresión cuantitativa de los objetivos gerenciales y es un medio para controlar el desarrollo hacia el logro de dichos fines). Sin embargo, los presupuestos con frecuencia muestran la actividad pronosticada sobre una base de costo total más que sobre una base de costo unitario. La gerencia utiliza los costos estándares y los presupuestos para planear el desempeño futuro y luego, para controlar el desempeño real mediante el análisis de variaciones (es decir, la diferencia entre las cantidades esperadas y las reales).

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

**Costos Fijos Comprometidos y Costos Fijos Discrecionales:** un costo fijo comprometido surge, por necesidad, cuando se cuenta con una estructura organizacional básica (es decir, propiedad, planta, equipo, personal asalariado esenciales, entre otros). Es un fenómeno a largo plazo que por lo general no puede ajustarse en forma descendente sin que afecte adversamente la capacidad de la organización para operar, incluso, a un nivel mínimo de capacidad productiva.

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

autorizados.

**Costos Relevantes y Costos Irrelevantes:** los costos relevantes son costos futuros esperados que difieren entre cursos alternativos de acción y pueden destacarse si se cambia o elimina alguna actividad económica.

Los costos irrelevantes son aquellos que no se afectan por las acciones de la gerencia. Los costos hundidos son un ejemplo de costos irrelevantes. Éstos son costos pasados que ahora son irrevocables, como la depreciación de la maquinaria. Cuando se le confrontaron una selección, dejan de ser relevantes y no deben considerarse en un análisis de toma de decisiones, excepto por los posibles efectos tributarios sobre su disposición y en las lecciones “dolorosas” que deben aprenderse de los errores pasados.

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

**Costos Diferenciales:** este es la diferencia entre los costos de cursos alternativos de acción sobre una base de elemento. Si el costo aumenta de una alternativa a otra, se denomina costo incremental; si el costo disminuye de una alternativa a otras, se denomina costo decremental. Cuando se analiza una decisión específica, la clave son los efectos diferenciales de cada opción en las utilidades de la compañía. Con frecuencia, los costos variables y los incrementales son los mismos. Sin embargo, en caso de que una orden especial, por ejemplo, extienda la producción más allá del rango relevante, se incrementarían los costos variables al igual que los fijos totales. En ese caso, el diferencial en los costos fijos debe incluirse en el análisis de la toma de decisiones junto con el diferencial en los costos variables.

**Costos de Oportunidad:** cuando se toma una decisión para empeñarse en determinada alternativa, se abandonan los beneficios de otras opciones. Los beneficios perdidos al descartar la siguiente mejor alternativa son los costos de oportunidad de la acción escogida. Puesto que realmente no se incurre en costos de oportunidad, no se incluyen en los registros contables. Sin embargo constituyen costos relevantes para propósitos de toma de decisiones y deben tenerse en cuenta al evaluar una alternativa propuesta.

**Costos de Cierre de Planta:** son los costos fijos en que se incurriría aún así no hubiera producción. En un negocio estacional, la gerencia a menudo se enfrenta a decisiones de si suspender las operaciones o continuar operando durante la “temporada muerta”. En el período a corto plazo es ventajoso para la firma permanecer operando en la medida en que puedan generarse suficientes ingresos por ventas para cubrir los costos variables y contribuir a recuperar los costos fijos. Los costos usuales de cierre de planta que deben considerarse al decidir si se cierra o se mantiene abierta son arrendamiento, indemnización por despido a los empleados, costos de almacenamiento, seguro y salarios del personal de seguridad.

### 2.1.13.3 Sistemas de Acumulación de Costos

#### 2.1.13.3.1 Acumulación de Costos:

Es la recolección organizada y clasificación de los datos de costos de una compañía manufacturera, ya que éstas pueden manejar miles de documentos de trabajo tales como requisiciones, órdenes de compra, informes de recepción, facturas de vendedores, comprobantes, cheques, salidas de mercancía y documentos comerciales similares todos los meses. Por esta razón sin importar el tamaño de la compañía manufacturera se requieren sistemas de acumulación de costos definidos claramente para controlar este volumen de documentos de trabajo.

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

#### 2.1.13.3.2 Sistema Periódico de Acumulación de Costos:

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

#### 2.1.13.3.3 Sistema Perpetuo de Acumulación de Costos:

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

el caso del sistema periódico de acumulación de costos, es la acumulación de los costos totales y el cálculo de los costos unitarios.

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

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

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

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

#### 2.1.13.3.4 Sistemas de Acumulación de Costos por Órdenes de Trabajo.

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

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

#### 2.1.13.3.5 Costeo por proceso

Este sistema se utiliza cuando los productos se manufacturan mediante técnicas de producción masiva o procesamiento continuo. El costeo por proceso es adecuado

cuando se producen artículos homogéneos en grandes volúmenes, como es la refinería de petróleo o en una fábrica de acero.

En un sistema de costeo por proceso, los tres elementos básicos del costo de un producto son materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación éstos se acumulan según los departamentos o centros de costos. Un departamento o centro de costos es una división funcional importante en una fábrica, donde se realizan los correspondientes procesos de fabricación. Se establecen cuentas individuales de inventario de trabajo en proceso para cada departamento o proceso y se cargan con los costos incurridos en el procesamiento de las unidades que pasan por éstas. El costo unitario se calcula para un departamento (en vez de hacerlo para un trabajo) dividiendo el costo total acumulado en la cuenta de inventario de trabajo en proceso de ese departamento por la cantidad de sus unidades procesadas y antes de su transferencia a un departamento por la cantidad de sus unidades y antes de su transferencia a un departamento subsecuente. El costo unitario total del producto terminado es la suma de los costos unitarios de todos los departamentos: Un informe del costo de producción, por departamento, se utiliza para resumir los costos de producción. Los gastos por concepto de ventas y los administrativos no se consideran parte del costo unitario de fabricación del producto y se muestran por separado en el estado de ingresos (lo mismo que en el costeo por órdenes de trabajo)

#### 2.1.13.4 Sistemas Alternativos para el Costeo del Producto

##### 2.1.13.4.1 Costeo Directo

Otra variación del costeo del producto se denomina costeo directo o costeo variable. Con este enfoque orientado según el comportamiento de los costos, el costo de un producto está compuesto de materiales directo, mano de obra directa y costos indirectos variables de fabricación; sólo los costos de fabricación que varían con el

volumen se cargan a los productos. Es decir, únicamente los costos de los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación variables se incluyen en el inventario. Muchas empresas emplean el costeo directo internamente puesto que facilita el control del costo y contribuye, por sí mismo, a la toma de decisiones gerenciales

#### 2.1.13.4.2 Costeo por absorción

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

El principal punto de diferencia entre los dos métodos de costeo está en el tratamiento de los costos indirectos de fabricación fijos. Los defensores del costeo por absorción sostienen que todos los costos de fabricación, variables o fijos, son parte del costo de producción y deben incluirse en el cálculo de los costos unitarios del producto. Afirman que la producción no puede realizarse sin incluir en costos indirectos de fabricación fijos.

Los defensores del costeo directo afirman, por el contrario, que los costos del producto deben asociarse al volumen de producción. Sostienen que los costos indirectos de fabricación fijos se incurrirán aún sin producción. Los proponentes de esta técnica insisten en que los costos indirectos de fabricación fijos son, en esencia,

un costo del periodo relacionado con el tiempo y no tienen beneficios futuros y son, en consecuencia, un costo no inventariable.

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

#### 2.1.14 Planificación de los costos.

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

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

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

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

### 2.1.15 Métodos de Planificación.

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

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

#### 2.1.15.1 Método Normativo.

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

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

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

- Presupuesto de gastos.
- Costo unitario.

## Presupuesto de Gastos.

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

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

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

## Costo Unitario.

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

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

cuotas para la aplicación de gastos indirectos previamente establecidas.

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

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

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

#### 2.1.15.2 Método de Cálculo Analítico.

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

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

ininterrumpido del proceso productivo.

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

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

#### 2.1.16 Determinación del Costo Real de Producción.

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

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

- Cálculo y utilización de la producción equivalente en la asignación de costos a los distintos productos, cuando proceda.
- Determinación de los costos unitarios por partidas de costo.

El cálculo del costo unitario debe hacerse por cada uno de los surtidos

elaborados. En aquellas empresas con una amplia nomenclatura de surtidos o cuando las diferentes existentes entre éstos no originen variaciones substanciales en los costos, pueden constituirse niveles agregados y calcularlos a este nivel, o calcular sistemáticamente los correspondientes a los surtidos de mayor peso y los de los restantes, cada cierto tiempo, lo cual se precisará en los Lineamientos Ramales.

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

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

#### 2.1.17 Técnicas de Valoración de los Costos de Producción.

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

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

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

#### 2.1.17.1 Costos Predeterminados.

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

#### 2.1.17.2 Costos Estimados.

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

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

Las comparaciones se efectúan como sigue:

- Por totales, o sea costo total real contra costo total estimado, referidos al mismo período.
- Por partidas de costo, es decir comparando el costo real de cada partida, de un período determinado, con los costos estimados respectivos.
- La comparación de los costos reales de departamentos, fábricas, establecimientos, brigadas. Con sus costos estimados, referidos al mismo

período, puede hacerse por cualquiera de las formas mencionadas en los dos incisos anteriores, o combinándolas.

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

#### 2.1.17.3 Costo Estándar.

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

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

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

Cuando aún las condiciones organizativas y la calidad de las normas que exige el costo estándar no han sido logradas, se utiliza el costo normado, el cual permite una

determinada precisión, al contar con una base normativa menos rigurosa y condiciones organizativas aceptables.

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

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

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

#### 2.1.18 Análisis del Costo.

##### 2.1.18.1 Análisis por áreas de responsabilidad.

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

Por la razón, el análisis debe enfocarse fundamentalmente hacia el área de

responsabilidad y básicamente hacia aquéllas que deciden el proceso productivo, poniendo énfasis en la evaluación de la eficiencia alcanzada.

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

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

Al efectuarse el análisis se deben resaltar las desviaciones más representativas, por ejemplo: En el caso de materiales utilizados en exceso de la norma, identificar aquéllos que más inciden en las desviaciones y las cuales del exceso de consumo, así como a cuál producto o agrupación de éstos corresponden; en el salario se debe evaluar el comportamiento de la correlación salario medio/productividad y en general, cualquier variación que indique exceso de mano de obra o una insuficiente respuesta productiva.

#### 2.1.18.2 Análisis de las Variaciones o Desviaciones del Costo Unitario.

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

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

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

#### 2.1.18.3 Análisis de las Variaciones o Desviaciones por Partidas.

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

En la ascendencia de cada partida intervienen, por lo general, dos factores: uno expresado en unidades físicas y otro expresado en términos monetarios, cualquiera de los cuales puede incidir en el costo unitario. Por ejemplo:

- Materias primas y materiales: factor físico (cantidad), factor monetario (precio).
- En consecuencia puede profundizarse más en el análisis, determinado la influencia que cada uno de esos factores tiene en la desviación total de la partida.

Las partidas formadas por los gastos controlables son las que se relacionan con el nivel de actividad y sobre cuyo monto puede influenciar la gestión de los diferentes responsables de la utilización racional de los recursos. No siempre el análisis tiene que estar referido a sucesos ocurridos, sino que es utilizable en el estudio de

alternativas de decisión.

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

## **CAPÍTULO III**

### **ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA NAVIERA RASSI, C.A.**

#### **3.1.- Reseña Histórica de la Empresa Naviera Rassi.**

En sus inicios, La empresa Naviera Rassi fue constituida por el señor Nasib Rassi, en 1956. Se integró como una empresa unipersonal. Inicialmente se dedicaba a las comunicaciones fluviales entre Ciudad Bolívar (Estado Bolívar) y Soledad (Estado Anzoátegui). Diez años más tarde, se muda a cubrir la ruta San Félix (Estado Monagas), debido a la construcción del puente sobre el río Orinoco, lo que originó que tanto las ganancias como el mercado en la ruta anterior, se disminuyera.

En mayo de 1977 se constituyó y registró bajo la denominación de NAVIERA RASSI, C.A., pudiendo utilizar la abreviatura NAVIARCA, tomando como domicilio la ciudad de Cumaná, Estado sucre, y estableciendo en su acta constitutiva que puede abrir sucursales, agencias o explotaciones en otras partes del país o fuera de él. El capital con el cual se inició la compañía fue de seis millones novecientos mil bolívares (Bs. 6.900.000) dividido y representado en 6900 acciones nominativas de un valor de un mil bolívares (1000) cada una totalmente suscrita y pagada. Los miembros de la junta directiva fueron designados de la siguiente manera: Presidente el señor Nasib Rassi Vicepresidente el señor Najib Rassi Secretario el señor Shikre Rassi.

En 1980 la empresa hace un nuevo cambio de ruta pero esta vez de las comunicaciones fluviales al ramo de las comunicaciones marítimas. Esta ruta representaba gran demanda lo que generó un crecimiento acelerado y una reorganización de su aspecto legal, llegando a poseer las siguientes embarcaciones:

F/B CARACAS, CARONI, GUAQUERI y LA PALITA.

Estas transportan el 100% de la carga pesada entre Cumaná y la península de Araya y el 80% de toda la carga movilizada desde el estado sucre hasta la isla de margarita. Los insumos movilizados están compuestos por alimentos, materiales de construcción, materiales médicos entre otros.

El 01 de agosto de 1990 se realizó una asamblea para designar una nueva junta directiva, la cual quedó constituida de la siguiente manera: Presidente el señor Shikre Rassi, Vicepresidente el señor Jorge Rassi Gerente General la señora Diznarda de Rassi, Secretario el señor Juan Genatios.

El 01 de junio de 1995 los accionistas deciden, en asamblea extraordinaria aumentar el capital de la empresa. El capital que en los inicios era de Bs. 6.900.000,00 fue aumentado a Bs. 35.000.000,00 mediante la emisión de 28.100 nuevas acciones a Bs. 1.000 C/U Integrándose debido a ello nuevos socios a la empresa entre ellos la accionista mayoritaria Deyanira Ginestra.

En 1996 se realizó una nueva junta directiva teniendo como único punto a tratar el aumento del capital de Bs. 35.000.000,00 a Bs. 200.000.000,00 con el objeto de invertir en la mejora del servicio para captar la preferencia del público. En octubre de ese mismo año adquiere las embarcaciones Gran Cacique I, II y III con las cuales abre su filial Gran Cacique II, C.A., en la ruta Cumaná Punta de piedra.

El 07 de enero de 1998 los socios acuerdan un nuevo aumento de capital de doscientos millones de bolívares a doscientos cincuenta millones de bolívares (Bs. 250.000.000) con la emisión de 50.000 nuevas acciones de un mil bolívares cada una.

El 26 de julio de 1999 se realiza una asamblea extraordinaria de accionistas, teniendo como único punto a tratar el nombramiento de la junta directiva para el

periodo (1999-2002) la cual quedó constituida de la siguiente manera: Presidente el Lcdo. Shikre Rassi 1er Vicepresidente La Sra. Diznarda de Rassi y 2do Vicepresidente El Sr. Jorge Rassi. Para el mes de agosto de 1999 la empresa Gran Cacique II, C.A. realiza una nueva inversión en la adquisición de una nueva embarcación tipo “catamarán” denominada Auto Jet, la cual pasa a cubrir la ruta Puerto la Cruz – Punta de piedra, en condiciones de gran confort, modernas instalaciones y con una disminución considerable del tiempo necesitado para recorrer esa ruta.

Para el mes de diciembre del año 2000, se realiza una nueva inversión siguiendo con la corriente de modernizar la flota de servicios de transporte marítimo de pasajeros hacia la isla de margarita, con una nueva y potente embarcación denominada jet caribe, la cual posee mayor capacidad de carga de pasajeros que la anterior, esta cubre la ruta Cumaná Punta de piedra.

Actualmente, la empresa continúa en marcha en vísperas de nuevas inversiones para continuar trabajando y prestando un buen servicio para mantener la preferencia de sus clientes.

### **3.2.- Ubicación.**

Naviera Rassi, C.A está ubicada en la ciudad de Cumaná estado Sucre, específicamente en el sector el Salado vía Terminal de Ferrys Galpón N° 06.

### **3.3.- Naturaleza de la Empresa.**

La empresa Naviarca está dedicada al transporte Marítimo de carga y pasajeros en la ruta Cumaná –Punta de Piedra y Araya. Su sede principal se encuentra en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre.

Aunque venía operando desde hacía diez años, fue inscrita definitivamente en el Registro Mercantil que llevaba el juzgado de primera instancia en lo Civil Mercantil de Tránsito y del Trabajo, del primer Circuito Judicial del estado Sucre el 13 de mayo de 1997.

#### **3.4.- Misión.**

Ser la empresa número 1 en servicios marítimos de carga y pasajeros en la región Oriental del país, prestando un servicio económico, eficiente y seguro de calidad con un alto nivel de tecnología, contando con recursos humanos calificados a fines de satisfacer las expectativas de nuestros usuarios contribuyendo así el desarrollo económico y social de Venezuela.

#### **3.5.- Visión.**

Ser la empresa de transporte marítimo más importante del país que logre satisfacer todas las necesidades de nuestros usuarios con una tecnología de punta, atendiendo a estrictos criterios de calidad, seguridad y competitividad, que produzca el máximo rendimiento financiero a nuestros accionistas.

#### **3.6.- Actividad.**

Naviera Rassi, C.A. es una empresa dedicada a la prestación de transporte turístico marítimo de personas y encomiendas en las rutas Cumaná - Punta de Piedras y Puerto La Cruz. Posee Tres (3) embarcaciones de tipo F/B y Una (1) de tipo M/N operando, las cuales son: F/B Caroni, F/B Guaiqueri, F/B Caracas y M/N Palita.

### **3.7.- Objetivos de la Empresa.**

El objetivo principal de NAVIARCA es cubrir la demanda de servicio de transporte marítimo del mercado local, proporcionando comodidad y seguridad para atraer y mantener la preferencia de los clientes.

Con el fin de lograr su misión empresarial NAVIARCA se plantea las siguientes metas:

- 1) Mantener en buen estado las embarcaciones para garantizar la seguridad de los pasajeros y la carga.
- 2) Diversificar sus servicios, rutas y ampliar su mercado.
- 3) Mantener el liderazgo en cuanto a tecnología se refiere.
- 4) Perseguir el crecimiento y desarrollo con una gerencia eficiente y global.
- 5) Fomentar una cultura corporativa que haga honor a las individualidades y promueva el trabajo en equipo.
- 6) Organizar los sitios de trabajo en función del respeto, la confianza y el apoyo mutuo, para brindar a cada trabajador la posibilidad de realizar su potencial al máximo de sus posibilidades.
- 7) Promover esfuerzos para crear sitios de trabajo que se adapten rápidamente al cambio.

### **3.8.- Cumplimiento de Responsabilidades Sociales.**

#### 3.8.1.- Cumplimiento de la Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación.

La empresa Naviera Rassi, C.A. realiza un aporte de un cierto porcentaje de sus ingresos, dependiendo del sector de la actividad económica al cual pertenece, para proyectos de carácter científico, tecnológico, de innovación o de formación de talentos humanos.

En relación a ello, y siendo la actividad primordial de la empresa la prestación de servicios, la organización cumple con lo establecido con el artículo 37 de la Ley Orgánica de Ciencia Tecnología e Innovación:

**Artículo 37. Aportes provenientes de empresas en otros sectores productivos.** Las grandes empresas del país que se dediquen a otros sectores de producción de bienes y de prestación de servicios diferentes a los referidos en los artículos anteriores, deberán aportar anualmente una cantidad correspondiente al medio por ciento (0,5%) de los ingresos brutos obtenidos en el territorio nacional, en cualesquiera de las actividades señaladas en el artículo 42 de la presente Ley.

#### 3.8.2.- Cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial:

La empresa de servicios Naviera Rassi, C.A. cumple con la responsabilidad social empresarial, ya que contribuye de manera voluntaria con la sociedad, a través de donaciones y descuentos en pasajes, a los deportistas de diferentes disciplinas, colaboran con la infraestructura de las escuelas adyacentes a ella, entre otras colaboraciones que realizan.

Cabe destacar que la empresa cuenta con un estado de ganancias y pérdidas correspondientes al año 2011, el cual está expresado en porcentaje (ver Apéndice A).

A continuación se presenta la estructura organizativa de la empresa Naviera Rassi, C.A.



Fuente: Empresa Naviera Rassi, C.A

Figura N° 1: Estructura organizativa para ambas empresas Naviera Rassi y Gran Cacique II

### **3.9.- Funciones del Gerente Ejecutivo de Operaciones y Certificaciones.**

#### 3.9.1.- Función General.

Garantizar la disponibilidad, confiabilidad y seguridad en la operatividad de las embarcaciones e instalaciones del Grupo, a través de la acción coordinada y eficiente, buscando la optimización del servicio e incremento de la rentabilidad del Grupo.

#### 3.9.2.- Funciones Específicas.

- Velar por el buen funcionamiento de las unidades bajo su responsabilidad y el óptimo desempeño del personal adjunto.
- Coordinar las actividades operativas del Grupo relacionadas con la logística de mantenimiento preventivo y correctivo de las embarcaciones, muelles e instalaciones.
- Supervisar la operatividad de las embarcaciones y muelles.
- Velar por el cumplimiento de la permisología (Agenciamiento marítimo).
- Supervisar y garantizar que las embarcaciones cumplan con los requerimientos de clasificación y regulaciones nacionales e internacionales que rigen la materia y que mantengan las certificaciones obtenidas, así como la conservación de la vida en el mar y el medio ambiente.
- Planificar con el Gerente de Ventas y Despacho gestión de zarpes de los barcos y las operaciones relacionadas con el tráfico marítimo.

- Aprobar y coordinar el plan de mercadeo y estrategias de ventas.
- Velar por el correcto y efectivo apertrechamiento de los barcos (agua, servicios generales, comida, combustible, lubricantes, entre otros).
- Garantizar la existencia de materiales, suministros y repuestos necesarios para la operatividad del Grupo.
- Definir y plantear estrategias de negocio. Nuevas rutas, nuevas embarcaciones, etc.
- Coordinar, aprobar y asegurar la realización de las guardias operativas.
- Velar y controlar que todas las operaciones que realicen las unidades a su cargo, estén dentro de los límites presupuestarios.
- Realizar cualquier otra actividad asignada por su supervisor, relacionada con las operaciones del Grupo.

### **3.10.-Funciones del Supervisor de Compras (Nacional o Internacional).**

#### 3.10.1.- Función General.

Adquirir los bienes y servicios necesarios para satisfacer las operaciones del Grupo, garantizando la normal operación de la organización al menor costo posible sin perder la calidad requerida.

#### 3.10.2.- Funciones Específicas.

- Realizar las compras que requieran las empresas (a nivel nacional o

internacional).

- Realizar las órdenes de compras y buscar su aprobación, de acuerdo a las normas establecidas.
- Llevar y mantener actualizados los archivos de proveedores.
- Hacer solicitudes de cotizaciones ante los proveedores.
- Efectuar el seguimiento de la compra hasta la recepción de la mercancía.
- Realizar cualquier otra actividad asignada por su supervisor inmediato, relacionada con las operaciones del Grupo.

### **3.11.- Funciones del Jefe de Compras.**

#### 3.11.1.- Función General.

Canalizar la adquisición de materiales y bienes necesarios para satisfacer las operaciones diarias del Grupo, a través de una acción coordinada y eficiente, que garantice la normal operación de la organización al menor costo posible sin perder la calidad requerida.

#### 3.11.2.- Funciones Específicas.

- Velar por el buen funcionamiento de las unidades bajo su responsabilidad y el óptimo desempeño del personal adjunto.

- Canalizar todas las compras que requieran las empresas, a nivel nacional e internacional.
- Planificar las compras, de acuerdo a los requerimientos y experiencia del Grupo.
- Revisar las órdenes de compras.
- Velar por el correcto mantenimiento del archivo de proveedores.
- Revisar y aprobar las cotizaciones recibidas por los proveedores.
- Revisar y aprobar las cotizaciones recibidas por los proveedores.
- Supervisar el seguimiento de la compra hasta la recepción de la mercancía.
- Garantizar la entrega en el tiempo pactado, según los requerimientos.
- Velar y controlar que todas las operaciones que realicen sus unidades, estén dentro de los límites presupuestarios.
- Realizar cualquier otra actividad asignada por su supervisor, relacionada con las actividades del Grupo.

### **3.12.- Funciones del Analista de Personal.**

#### 3.12.1.- Función General.

Coordinar, controlar y ejecutar los procesos técnicos y administrativos relacionados con el manejo de los recursos humanos.

#### 3.12.2.- Funciones Específicas.

- Realizar los trámites de contratación, reclutamiento y selección de personal.
- Coordinar y ejecutar los planes y programas de adiestramiento para la capacitación del personal.
- Realizar la tabulación de los cargos (clasificación y remuneración).
- Elaborar y mantener los expedientes del personal.
- Controlar el pago de beneficios y vacaciones de acuerdo a las políticas establecidas.
- Preparar y calcular las nóminas (asignaciones y deducciones) y sus costos relacionados.
- Dar cumplimiento a los deberes formales (INCE, SSO, LPH, entre otros).
- Calcular la asignación mensual de las prestaciones sociales.
- Realizar el cálculo de las liquidaciones, vacaciones y utilidades del personal.

- Mantener actualizados los sistemas de nómina, revisión.
- Calcular y procesar el pago de los beneficios a los empleados.
- Atender los requerimientos del personal, asistir a reuniones, preparar charlas informativas y actualización en materia de beneficios laborales.
- Realizar cualquier otra actividad asignada por la Junta Directiva, relacionada con las operaciones del Grupo.

### **3.13.- Funciones del Analista del Personal Área Ingresos y Egresos.**

#### 3.13.1.- Función General.

Coordinar, controlar y ejecutar los procesos técnicos y administrativos relacionados con el ingreso y el egreso de los recursos humanos.

#### 3.13.2.- Funciones Específicas.

- Consignar información general y específica de los trabajadores de nuevo ingreso.
- Remitir a los nuevos trabajadores al chequeo médico inicial.
- Redactar y emitir el contrato de trabajo.
- Coordinar y ejecutar los procedimientos de inducción del personal de nuevo ingreso (tomando en cuenta información general de empresa, beneficios, políticas y normas).

- Emitir las cartas de apertura de cuentas.
- Realizar la tabulación de los cargos (clasificación y remuneración).
- Realizar trámites para la adquisición de tarjeta para la cancelación del bono de alimentación (Cesta Ticket).
- Elaborar y mantener los expedientes del personal.
- Realizar el ingreso del nuevo personal a los sistemas administrativos.
- Realizar el ingreso del personal en el Seguro Social.
- Controlar los programas de servicios médicos.
- Controlar el pago de beneficios y vacaciones de acuerdo a las políticas establecidas.
- Mantener actualizados los sistemas de nómina.
- Calcular y procesar el pago de los beneficios a los empleados.
- Atender los requerimientos del personal, asistir a reuniones, preparar charlas informativas y de actualización en materia de atención al cliente.
- Emitir la documentación correspondiente al momento de egresos de la empresa correspondientes al Seguro Social (14-03 y 14-100).
- Realizar cualquier otra actividad asignada por la Junta Directiva, relacionada

con las operaciones del Grupo.

### **3.14.- Funciones del Gerente de Recursos Humanos.**

#### 3.14.1.- Función General.

Planificar, dirigir, evaluar, coordinar, registrar y apoyar la ejecución de los procesos técnicos-administrativos relacionados con el manejo de los recursos humanos.

#### 3.14.2.- Funciones Específicas.

- Velar por el buen funcionamiento de las unidades bajo su responsabilidad y el óptimo desempeño del personal adjunto.
- Velar por la correcta operatividad de los servicios generales de las oficinas del Grupo.
- Establecer normas relativas a procedimientos de contratación, reclutamiento y selección de personal.
- Centralizar y coordinar la contratación, reclutamiento y selección de personal, de acuerdo a las normas establecidas y el organigrama aprobado.
- Ejecutar y evaluar políticas de personal.
- Diseñar planes y programas de adiestramiento para la capacitación del personal.
- Desarrollar políticas de clasificación y remuneración de cargos.
- Preparar programas de servicios médicos.
- Establecer parámetros y controlar los sistemas de evaluaciones, aumentos de sueldos y amonestaciones.
- Atender las necesidades e inquietudes del personal.
- Supervisar la preparación, el pago de las nóminas y sus costos.

- Supervisar el cumplimiento de los deberes formales.
- Supervisar la correcta asignación mensual de las prestaciones sociales.
- Realizar el cálculo de las liquidaciones, vacaciones y utilidades del personal y canalizar los pagos de las mismas.
- Definir políticas y coordinar pago de los beneficios a los empleados.
- Velar y controlar que todas las operaciones que realicen en sus unidades, estén dentro de los límites presupuestarios.
- Aprobar las órdenes de pago que se generan en su unidad.
- Realizar cualquier otra actividad asignada por su supervisor, relacionada con las actividades del Grupo.

### **3.15.- Funciones del Analista de Tesorería.**

#### 3.15.1.- Función General.

Mantener, coordinar y controlar el movimiento diario de efectivo con el fin brindar la información necesaria para la realización del flujo de caja y el presupuesto, así como también realizar y controlar las operaciones diarias de caja en general.

#### 3.15.2.- Funciones Específicas.

- Clasificar y procesar la información necesaria para la elaboración del presupuesto del Grupo.
- Entregar los cheques a proveedores los días de caja.
- Clasificar y procesar la información necesaria para la elaboración del flujo de caja.
- Realizar la reposición de caja chica.
- Realizar los arqueos en fondos de caja y caja chica, reportando sus resultados.

- Realizar las conciliaciones bancarias.
- Atender a proveedores y clientes, externos e internos.
- Canalizar la tramitación de las Órdenes de Pagos.
- Velar y garantizar la oportuna aplicación de los fondos.
- Realizar cualquier otra actividad asignada por su supervisor, relacionada con las operaciones del Grupo.

### **3.16.- Funciones del Jefe de Tesorería.**

#### 3.16.1.- Función General.

Planificar, coordinar, mantener y controlar el movimiento diario de efectivo con la finalidad de poder garantizar el flujo necesario para las operaciones de la Organización, aplicando los principios de solidaridad financiera y caja única, optimizando los recursos económicos y la administración financiera del Grupo. Realización y actualización del presupuesto corporativo.

#### 3.16.2.- Funciones Específicas.

- Velar por el buen funcionamiento del personal bajo su responsabilidad y el óptimo desempeño del personal adjunto.
- Elaborar el presupuesto corporativo del Grupo.
- Realizar la planificación de gastos.
- Elaborar la planificación de los depósitos.
- Controlar los ingresos del Grupo.
- Controlar el movimiento de cuentas en bancos, manejando el flujo de caja.
- Coordinar la tramitación de créditos a los bancos.
- Planificar y controlar el cronograma de pagos.
- Controlar la remisión de caja chica.

- Supervisar y revisar arqueos en fondos de caja y las cajas chicas.
- Controlar las transferencias bancarias.
- Revisar y supervisar la realización de las conciliaciones bancarias.
- Atender a proveedores y clientes, externos e internos.
- Velar y controlar que todas las operaciones que realice su unidad, estén dentro de los límites presupuestarios.

### **3.17.- Funciones del Jefe de Contabilidad.**

#### 3.17.1.- Función General.

Registrar, procesar y analizar las transacciones que se generan por las operaciones normales del Grupo y realizar el control presupuestario, de manera eficiente y confiable, permitiendo a la gerencia la toma de decisiones de manera oportuna y eficiente. Además debe custodiar el material de oficina y papel impreso, de manera eficiente y confiable, que permita la dotación efectiva y oportuna para cubrir las necesidades del Grupo.

#### 3.17.2.- Funciones Específicas.

- Revisar, analizar y registrar las operaciones a su cargo.
- Revisar los comprobantes contables de todas las unidades administrativas.
- Revisar, cuadrar, analizar y registrar los ingresos diarios de ventas.
- Realizar el cuadro entre el registro contable de las ventas contra las estadísticas de ventas de los Terminales.
- Revisar y realizar la correcta elaboración de las facturas.
- Presentar mensualmente el análisis de variación de las partidas presupuestarias.

- Elaborar los cierres contables diarios, mensuales y anuales.
- Realizar el control y distribución de los materiales de oficina e impresos.
- Establecer y velar por el mantenimiento de las existencias mínimas y máximas de los materiales de oficina e impresos.
- Evaluar el uso apropiado de los materiales y alertar cualquier desviación.
- Realizar las solicitudes de compras para mantener las existencias de materiales de oficina requeridas por el Grupo.
- Velar y controlar que todas las operaciones que realice su unidad, estén dentro de los límites presupuestarios.
- Controlar el archivo contable central del Grupo.
- Aprobar la correspondencia que genera su unidad.
- Realizar cualquier otra actividad asignada por su supervisor, relacionada con las actividades del Grupo.

### **3.18.- Funciones del Jefe de Cuentas Por Pagar.**

#### 3.18.1.-Función General.

Registrar, procesar y analizar todas las obligaciones que se generan por las operaciones normales del Grupo de manera eficiente y confiable, de manera de permitir evaluar la situación de los pasivos y la oportuna emisión de cheques.

#### 3.18.2.- Funciones Específicas.

- Revisar y realizar los registros contables de las Cuentas por Pagar.
- Revisar y realizar la correcta elaboración de los cheques de acuerdo a las asignaciones presentadas por la Gerencia de Tesorería para la cancelación de las obligaciones del Grupo.

- Realizar las estadísticas de vencimiento de Cuentas por Pagar y el análisis de las cuentas que maneja su unidad.
- Presentar cuadros por vencimiento.
- Aprobar la correspondencia que genera su unidad.
- Garantizar que los pagos contengan la respectiva documentación de soporte aprobada de acuerdo a las normas.
- Velar y controlar que todas las operaciones que realice su unidad, estén dentro de los límites presupuestarios.
- Realizar cualquier otra actividad asignada por su supervisor, relacionada con las actividades del Grupo.

### **3.19.- Funciones del Gerente de Administración.**

#### 3.19.1.- Función General.

Coordinar, registrar, procesar y analizar todas las operaciones administrativas y contables del Grupo con la finalidad de elaborar y obtener información financiera confiable que permita evaluar la situación de la organización, permitiendo a la alta gerencia la toma de decisiones de manera oportuna y eficiente.

#### 3.19.2.- Funciones Específicas.

- Velar por el buen funcionamiento de las unidades bajo su responsabilidad y el óptimo desempeño del personal adjunto.
- Supervisar y revisar todos los registros contables - nómina, gastos, compra de activos, depreciaciones y amortizaciones, entre otros.
- Revisar y coordinar el correcto registro de las Cuentas por Pagar.
- Evaluar las estadísticas de vencimiento de Cuentas por Pagar y por Cobrar.

- Revisar y coordinar el correcto registro de las Cuentas por Cobrar y el proceso de Facturación.
- Realizar cálculo de todos los impuestos.
- Velar por el cumplimiento de los deberes formales.
- Supervisar y registrar el cuadro de las estadísticas de Ventas contra el registro contable de las mismas.
- Revisar y coordinar el análisis de las cuentas contables y la razonabilidad de los saldos.
- Establecer y controlar la contabilidad por centros de costos.
- Supervisar el registro contable de las cajas chicas.
- Aprobar los comprobantes contables y de pago.
- Revisar los cierres contables.
- Elaboración de estados financieros históricos y reexpresados(Consolidados).
- Velar por el correcto archivo de los registros y documentos contables.
- Resguardar la documentación de soporte de todas las operaciones que realiza el Grupo, así como de compromisos bancarios, convenios con las compañías de seguros, entre otros.
- Supervisar la elaboración de cheques de acuerdo a la asignación presentada por la Gerencia de Tesorería y a la normativa establecida.

### **3.20.- Funciones Gerente Ejecutivo de Administración y Finanzas.**

#### 3.20.1.- Función General.

Desarrollar y supervisar las actividades administrativas y financieras, con el fin de garantizar la buena gestión de los recursos financieros y salvaguardar el patrimonio del Grupo, bajo los objetivos y estrategias establecidos.

### 3.20.2.- Funciones Específicas.

- Velar por el buen funcionamiento de las unidades bajo su responsabilidad y el óptimo desempeño del personal adjunto.
- Garantizar excelentes relaciones con entes bancarios, crediticios de la Nación y con organismos internacionales, proveedores nacionales e internacionales, con los cuales el Grupo interacciona.
- Velar por la correcta aplicación y uso de los fondos del Grupo.
- Velar que los procesos relacionados con la administración de personal se cumplan de acuerdo a las normas establecidas en la Empresa.
- Controlar y realizar el seguimiento de los procesos de:
  - Compras nacionales e internacionales.
  - Nómina.
  - Pagos.
  - Inversiones y proyectos.
  - Aprobar las adquisiciones de bienes y/o servicios.
- Coordinar y dirigir el Comité de Presupuesto, a fin de preparar el Presupuesto Corporativo Anual, de acuerdo a la normativa establecida.
- Velar por el cumplimiento de las metas fijadas y del presupuesto corporativo, así como el uso adecuado de los recursos y salvaguardar el patrimonio de las empresas.
- Velar y controlar que todas las operaciones que realicen las unidades a su cargo, estén dentro de los límites presupuestarios.
- Aprobar y presentar de los estados financieros.
- Aprobar la nómina
- Realizar cualquier otra actividad asignada por su supervisor, relacionada con las operaciones del Grupo.

### **3.21.- Funciones del Gerente General.**

#### 3.21.1.- Función General.

Supervisar y definir los lineamientos de las actividades administrativas y operativas del Grupo, a fin de procurar el mayor beneficio de la inversión y el mejor desarrollo de los servicios ofrecidos a los usuarios y clientes.

#### 3.21.2.- Funciones Específicas.

- Velar por el buen funcionamiento de las unidades bajo su responsabilidad y el óptimo desempeño del personal adjunto.
- Definir las estrategias a seguir en base a la misión, visión, objetivos y metas establecidas para el Grupo, por los Accionistas.
- Supervisar oportunamente la operación y el servicio general del Grupo.
- Mantener contacto y buenas relaciones con los entes públicos y privados responsables de la supervisión y permisología marítima nacional e internacionales.
- Mantener relaciones con los entes bancarios.
- Garantizar que las embarcaciones cumplan con los requerimientos de clasificación y regulaciones nacionales e internacionales que regulan la materia.
- Garantizar la disponibilidad de las embarcaciones del Grupo, así como la conservación de la vida en el mar y el medio ambiente.
- Garantizar la disponibilidad financiera para cubrir las necesidades mínimas de las empresas
- Atender cuando el caso lo requiera las quejas y opiniones de los diferentes clientes y proveedores del Grupo.

- Informar periódicamente a los miembros de la Junta Directiva los movimientos o novedades acaecidos en el Grupo para definir planes de acción y la implantación de correctivos en situaciones encontradas.
- Tomar decisiones de relevancia en representación de la Junta Directiva, considerando los lineamientos preestablecidos.
- Aprobación y presentación de los estados financieros a la Junta Directiva.
- Aprobación, seguimiento y presentación del presupuesto ante la Junta Directiva.
- Velar y controlar que todas las operaciones que realicen las unidades a su cargo, estén dentro de los límites presupuestarios.
- Realizar cualquier otra actividad asignada por sus superiores inmediatos, relacionada con las operaciones del Grupo.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS DE LO RESULTADOS**

A continuación se muestran y analizan los resultados adquiridos por cada uno de los objetivos específicos planteados para el desarrollo de la investigación, ya que son la base para el logro del objetivo general, de analizar la planificación de los costos aplicados en la empresa NAVIERA RASSI, C.A (NAVIARCA) para el periodo Julio-Diciembre del año 2012.

#### **4.1.- Diagnóstico de la situación actual de la planificación de los costos aplicados en la empresa NAVIERA RASSI, C.A (NAVIARCA)**

1.- ¿Planifica la empresa los costos?

Si, Toda ejecución de gastos es planificada por la empresa.

2.- ¿Planifica la empresa las paradas por mantenimiento?

Si, cuando es temporada se le hacen mantenimientos preventivos a los barcos cada 15 días, para mantenimiento corriente se realiza semanalmente (Mantenimiento rutinario).

Existen reparaciones o mantenimientos sorpresivos, para lo cual la política de la empresa es que no pase de tres días la parada del barco.

Se han presentado ocasiones de paradas de embarcaciones por seis (6) meses por falta de repuestos escasos en Venezuela.

3.- ¿Anticipa la empresa la compra de repuestos o mantienen un stock de repuestos a usar?

Sí, mantenemos un stock de repuestos a usar más comunes, al igual se nos

presentan circunstancias donde se realiza la anticipación de compras de repuestos en el exterior por escasez en el País.

4.- ¿Cuáles son los costos más importantes entre su ocurrencia y/o magnitud?

Para Naviera Rassi todo es importante. Existen embarcaciones que se dejan operar hasta su falla y en consecuencia es prioritaria su reparación, todo lo que sea necesario en ese momento desde repuestos hasta los papeles de oficina; es autorizado de forma inmediata.

5.- ¿Se hace un diagnóstico previo antes de planificar?

Gerencia Técnica planifica los costos de acuerdo a las evaluaciones ya realizadas y anticipa las necesidades de la empresa.

6.- ¿Se consideran factores importantes al momento de planificar?

Si, al momento de planificar toman en cuenta la devaluación y/o aumento del dólar, la unidad tributaria e impuesto al valor agregado (IVA) ya que estos factores son de suma importancia para la determinación del costo.

7.- ¿Poseen medidas correctivas en caso de que los objetivos no se estén alcanzando?

Su objetivo principal es mantener en excelente condiciones las embarcaciones, sin importar los costos que incurran para su logro.

Una de sus medidas en materia de reparación, es no adquirir repuestos genéricos solo originales, en caso de no encontrarlo en el país se acude a proveedores internacionales, analizando los costos para dicha compra.

8.- ¿La situación económica actual del país afecta los costos planificados de Naviera Rassi?

Si, realmente influye de forma significativa, porque al ellos realizar su planificación consideran costos del mercado en su momento, en efecto los cambios

actualmente son de forma continua, desfavoreciéndolos. Entre ellos: la devaluación de la moneda, aumento de la unidad tributaria, aumento de precios, lo cual contribuye a que dicha planificación ya realiza sufra cambios drásticos.

9.- ¿La inflación afecta los costos al momento de planificarlos?

Sí, ya que la inflación en sí es una consecuencia, un sistema del desajuste económico del país. Una vez que se inicia es difícil remediarla. Al existir inflación, se paga un mayor porcentaje de impuestos, el aumento de los salarios de los trabajadores tras ceder ante la presión de los sindicatos, por lo que el Estado se ve beneficiado de esta situación y nosotros perjudicados.

10.- ¿La escasez de bienes e insumos influyen en los costos que se aplican en Naviera Rassi?

Sí, les influye mucho. Hay situaciones donde proveedores comunes no tienen repuestos debido a la escasez en Venezuela, por ende tienen que acudir a empresas internacionales donde tienen que cancelar hasta el triple del costo real estimado.

11.- ¿El control de precios influye en la planificación de los costos de Naviera Rassi?

No, porque al hacerse una planificación de costos en la empresa, se realiza un estudio de mercado para ver cuales precios aumenta o disminuye y así tener exactitud de los costos programados.

En caso contrario, si influye cuando eventualmente hay aumento del dólar y los precios se incrementan el cual es desfavorable para la empresa.

12.- ¿A demás de los costos de mantenimiento, cuales otros costos son significativos para la empresa?

Son de suma importancia los costos de Boletería, salario de trabajadores, sistema (Computadoras, impresoras), papelería de oficina. Estos son vitales para el

buen funcionamiento de la empresa.

13.- ¿Los objetivos que se establecen son a corto o a largo plazo?

Normalmente la mayoría de los objetivos a alcanzar son a corto plazo (mantenimientos preventivos duran de 1 a 2 días, máximo una semana), los objetivos a largo plazo son pocos usuales, ya que se presentan solo cuando hay daños mayores a los barcos (mantenimientos mayores 1 mes, máximo seis meses).

14.- ¿Se es dificultoso alcanzar los objetivos de la empresa con las debilidades que se conoce?

No, en su mayoría los objetivos son alcanzados sin dificultad. La única debilidad que les impide al alcance de dichos objetivos es que los apoderados (presidente y vicepresidente) de la empresa no estén presenta para la firma autorizada al momento de realizar una compra de urgencia.

15.- De acuerdo a su **visión** de la empresa, como considera Ud. La posición de la empresa en cuanto a:

- Competitividad: Navibus, de igual manera mantienen la cartera de clientes
- Oportunidades de expansión y/o desarrollo: los caracteriza por crear nuevos proyectos de mejoras y compras de embarcaciones, siempre buscan desarrollarse. Éstos son proyectos a largo plazo.
- Posibles amenazas: medidas que decida tomar el gobierno, los ajustes económicos

16.- De acuerdo a su **experiencia** dentro de la empresa describa posibles debilidades que generen algún tipo de ineficiencia operativo.

El factor tiempo es una delimitante para la diversidad de actividades a realizar, El gobierno que les sorprende con cambios, la escasez en el país que les impide

adquirir las cosas con gran facilidad.

#### **4.2.- Análisis la planificación de los costos aplicados en la empresa NAVIERA RASSI, C.A (NAVIARCA)**

De acuerdo con las respuestas obtenidas a través de la entrevista realizadas al personal de compras y contabilidad. Además de las observaciones y/o verificaciones para probar la información obtenida, se puede decir que la Empresa Naviarca trata de anticipar todo los gastos, tanto de mantenimiento como los otros costos operativos.

La empresa no presupuesta sus costos pero realiza una proyección de sus necesidades a corto y mediano plazo tomando en cuenta la programación de parada de los barcos (mantenimientos), la reparaciones sorpresivas de los mismos y los aspectos externos e internos que tienen que ver con la operatividad de la empresa.

A pesar de que la empresa prevee la acciones de mantenimiento preventivo rutinario (semanal, quincenal, mensual); no poseen instrumento de control de costos; donde se contabiliza hora hombre, materiales, equipos, etc.

La empresa cuenta con un almacén de repuestos parte y accesorios para las embarcaciones y mantienen un stock suficiente para ser frente a los mantenimientos programados y a cualquier parada sorpresiva. El departamento de compras mantiene constante vínculo con los proveedores nacionales e internacionales a fin de asegurar la existencia de los repuestos, parte o accesorios de uso frecuente. En aquellos casos en que la reparación sea considerado de carácter mayor (rotura de motor, planta eléctrica entre otros) la parada se podría extender por más tiempo del necesario debido a falta de repuestos, aumento del dólar.

Se interpreta un desconocimiento en la materia de inventario, ya que no tienen

establecidas mínimos y máximos de los componentes a reemplazar en las embarcaciones.

No se manejan tiempo de solicitudes o requisiciones, ni tiempo de espera de los repuestos tanto locales como foráneos. Esto es contraproducente porque pone en alto riesgo la operatividad de los equipos y por ende la mantenibilidad del servicio acareando un aumento de los costos por mantenimiento.

No poseen clasificación alguna de los costos, ni ninguna jerarquización de los mismos. Esto se constata al no tener planificado los costos por mano de obra, por mantenimiento mayor o rutinario.

Carece de una planeación de costos estándares como las de un plan de mantenimiento consistente que contemplen la atención de los equipos y así alargar el ciclo de operatividad de los mismos.

La situación económica actual del país, influye de manera significativa la planeación de costos de la empresa Naviera Rassi, ya que esta al momento de calcular los costos toma como referencia el cambio actual; al darse la devaluación monetaria, la cual termina desfavoreciendo no solo a dicha empresa sino también a todo el empresariado Venezolano.

Otro de los factores que afectan los costos planificados de la empresa es la inflación que ésta viene a ser un fenómeno, cuya consecuencias es el desajuste del sistema económico del país esto implica para Naviera Rassi, el incremento de sueldos y salarios a trabajadores, aumento de impuesto. Perjudicando a la empresa y beneficiando al Estado con ésta situación. Debido a la escasez de bienes e insumos en el país la empresa se ve muy afectada en sus costos, ya que, se encuentra en la obligación de realizar sus compras a empresas internacionales, elevándose a un 300%

del costo real de dichos insumos (repuestos).

Naviera Rassi, tiene como virtud realizar previamente un estudio de mercado antes de hacer la planificación de sus costos, esto con el fin de tener certeza de cuáles son los costos que aumentan o disminuyen en el mercado y además saber con exactitud los precios programados para ese periodo.

Los otros costos de la empresa que no están relacionados con los costos de mantenimiento, son de igual importancia ya que estos coadyuvan al pleno funcionamiento de la empresa. La política de la empresa es establecer objetivos a corto plazo, esto motivado a que las embarcaciones están en constantes funcionamiento, siendo la principal fuente de ingreso el traslado de pasajeros y mercancía, se disponen de mantenimientos preventivos que mantengan el buen funcionamiento de sus unidades marítimas. En menor medida la empresa establece objetivos a largo plazo cuando son por motivo de adquirir nuevas embarcaciones o por reparaciones complejas.

A pesar de todo lo expuesto los objetivos son alcanzados. Para ciertas actividades en la empresa se necesita la firma del Presidente o Vicepresidente para la autorización de gastos de mayor envergadura que se necesite. En otras circunstancias donde no se cuente con la presencia de los directivos antes mencionados, la tesorería tiene un cheque de contingencia que le permite resolver estos inconvenientes.

La posición de la empresa es estable ya que conserva clientes potenciales que siguen siendo fieles a los servicios que presta la empresa, por la calidad del servicio, buenos horarios, buenos precios que marcan diferencia con respecto a su competencia más cercana. La empresa siempre busca con proyectos a largo plazo mejorar y adquirir nuevas embarcaciones para seguir brindando un servicio eficiente que satisfaga las necesidades de los usuarios que requieran de sus servicios.

Las debilidades que originan las deficiencias operativas, en gran medida son de factores externos, ya que por las secuelas ocasionadas por medidas gubernamentales, la empresa se ve limitada para adquirir los repuestos para las embarcaciones, por motivos de escasez en el país. De tal manera esto origina que los costos aumenten progresivamente y que cada vez es más complejo conseguir los repuestos necesarios.

**4.3.- Lineamientos para la implementación de una planificación de costos en la empresa Naviera Rassi, en función a los resultados obtenidos de la entrevista se establece la siguiente propuesta:**

La empresa presenta actualmente condiciones que la vinculan en forma directa a todo su personal, obreros y empleados, en lo que concierne a la elaboración del plan de costo y fundamentalmente en los compromisos en cuanto a la reducción de sus costos, para obtener una mayor eficiencia productiva, debe hacerse mayor énfasis en la utilización del método que más responda a dicha exigencia. En el caso particular de la presente investigación, el método que más se adecua es el normativo, ya que entre otras cosas, presupuesta los gastos por área de responsabilidad, el mismo, aplica normas y normativas que se fundamentan en la utilización de los equipos (naves marítimas), materiales, combustibles (uso de las mismas), de fuerza de trabajo (personal directo e indirecto), entre otros.

El método arriba señalado, compatibiliza el Plan de Costo con relación a los Planes Técnico-Productivos y con el costo planificado por cada área estructural, tres (3) en este caso, conformadas por: la Gerencia de Venta y Despacho, la Gerencia de Operaciones y la Gerencia Técnica, sin dejar de olvidar las Gerencias de Administración, Recursos Humanos y Tesorería que se encuentran en la misma.

Para nadie es desconocido, la importancia que tiene la planificación y el control de los costos, quienes son inseparables; porque debe buscarse primero planear para

poder llegar a controlarlos. El control busca mantener el normal funcionamiento de las actividades en la empresa Naviera Rassi, corriendo las desviaciones de los planes iniciales. Cualquier intento por controlar sin planear no tiene sentido, porque no se podría saber si se va a donde se desea ir.

Para poder Planear es indispensable saber hacia dónde se quiere ir, es decir, deben conocerse los objetivos que se pretenden alcanzar, cuales acciones deben llevarse a cabo para alcanzarlos y en qué tiempo esta propenso se obtendrán dichos resultados, qué papel juegan los niveles organizacionales, para así asignar a cada uno de ellos, los costos que se pretenden incurrir y quien será el responsable en cada una de las acciones necesarias. La principal tarea de la planeación es minimizar el riesgo y aprovechar al máximo las oportunidades que brinda la empresa, por el tipo de actividad que realiza la misma, ya que como puede notarse, esta trabaja con la modalidad de temporadas altas y bajas.

Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, como los problemas climáticos, entre otros factores, que podrían afectar el resultado de los objetivos propuestos, por eso la importancia de llevar a cabo una planificación adecuada, según el tipo de servicio que presta la empresa, y la experiencia, es en este caso particular lo que va a determinar si se logran o no los objetivos propuestos en el tiempo previamente señalado, ya se cuenta con la suficiente información, para que los métodos de planificación, den como resultado costos o gastos sean menores, y se maximice el margen de ganancia.

Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones, en cuanto a la organización, dirección y control. Este hecho se nota considerablemente en Naviera Rassi, puesto que cuenta con un personal capacitado en materia de técnicos y profesionales con más cuarenta (40) años de experiencia prestando un servicio de calidad a sus clientes, aun cuando

a la fecha no cuenta con un departamento de costo y mucho menos con algún personal experto en la materia. Ellos estiman sus costos en base a la experiencia y no en base a conocimientos.

Debe quedar claro que existen factores externos que también deben ser considerados a la hora de llevar a cabo la planificación de los costos tanto fijos como variables en cualquier empresa, como el tiempo empleado en el desarrollo de las actividades diarias, y los mismos cambios a nivel monetario han afectado, afectan y seguirán afectando los resultados de cualquier planificación que se lleve a cabo. En el caso particular de la presente investigación, se ve como los costos de los aceites y materiales necesarios para el mantenimiento y traslado de pasajeros y embarcaciones han afectado significativamente los costos fijos y variables en la empresa, y esto se nota a simple vista con la devaluación de la moneda, situación que muchas empresas, por no decir que todas no tomaron en cuenta, y esto afectó las utilidades esperadas en esta o en cualquier otra empresa que emplea contabilidad de costo, ya sea como prestadora de servicio o como empresa que transforma la materia prima para obtener un producto terminado listo para la venta.

Otro factor no menos importante y que afecta directamente a la empresa, son las labores improductivas, ocasionadas por la falta de cumplimiento de horario por parte de sus empleados, ya que las embarcaciones se encuentran en los astilleros y dicha paralización afecta directamente al normal funcionamiento de las actividades en la empresa, y estos costos salariales deben ser contabilizados y considerados como costos fijos, que guardan relación directa con la alta gerencia. Por ello, la empresa debe considerar con mayor fuerza este tipo de situación y ubicarlos en lugares donde puedan realizar cualquier tipo de actividad que si no bien guarda relación directa (costo variable), con el normal funcionamiento de la misma puedan ayudar en algo a su desarrollo, y con esto evitar que en definitiva el costo unitario del servicio pueda verse afectado en forma directa y repercuta en el consumidor final, es decir en los

pasajeros y sus diferentes medios de transporte. Sin dejar de olvidar que la empresa prevé acciones de mantenimiento preventivo rutinario de forma semanal, quincenal o mensual; no puede olvidarse que la falta de materiales o materia prima es un instrumento de control de costos; que afecta directamente el desenvolvimiento de las actividades en cuanto a la contabilización de las horas hombre empleadas directamente, materiales, tanto directos como indirectos, equipos, servicios, entre otros.

La empresa cuenta con un almacén de repuestos, partes y accesorios para las embarcaciones y mantienen un stock suficiente para ser frente a los mantenimientos programados y a cualquier parada sorpresiva, todo esto con la firme intención de evitar la falta del servicio. Todo esto para que no se hagan repetitivas las paralizaciones en la empresa.

El departamento de compras mantiene constante vínculo con los proveedores tanto nacionales como internacionales a fin de mantener la existencia de repuestos, accesorios o partes de uso diario. Sin dejar de olvidar que existen paradas obligatorias por la rotura de motor, planta eléctrica entre otros, esas paradas podrían extenderse por más tiempo del necesario y del estimado, debido a falta de repuestos en el mercado, por el mismo aumento y la falta de dólares preferenciales. Para que esto se subsane es necesario mantener un inventario, ya que no tienen establecidas mínimos y máximos de los componentes a reemplazar en las embarcaciones.

El hecho de que no se manejen tiempo a la hora de realizarse solicitudes o requisiciones de materiales, ni se empleen tiempos de espera de los repuestos tanto locales como foráneos, demuestra que existe un alto riesgo en cuanto a la operatividad de los equipos y por ende el mantenimiento de los servicios que acarrea dicho aumento, en lo que respecta a los costos por mantenimiento (costos variables), situación que se puede subsanar si la empresa contara con el tiempo de espera para la

reposición de los materiales o equipos que amerita para continuar con la prestación del servicio.

Es indispensable que la empresa cuente con una clasificación de sus costos, y con una jerarquización a nivel funcional en la misma, porque de lo contrario, llegara un momento en el que no podrá mantenerse a flote y tendrá que vender o declararse en perdida, ya que los costos fijos serán cada vez mayores y no podrá cubrirlos, porque la mano de obra empleada es alta, al igual que el mantenimiento de las embarcaciones.

No puede dejar de olvidarse la existencia de otros costos indirectos de fabricación en la empresa que aun cuando no están relacionados directamente con los costos de mantenimiento, son de igual importancia ya que estos ayudan a mantener el pleno funcionamiento de las actividades en la misma. Una de las políticas principales de la empresa es el establecer objetivos a corto plazo, esto motivado a que la principal actividad que desarrolla es a corto plazo, ya que las embarcaciones están en funcionamiento todo el año, ya que es su principal fuente de ingreso (traslado de pasajeros, vehículos y mercancías). Para lo cual disponen de un mantenimiento preventivo que conserve el buen funcionamiento de sus unidades marítimas.

En cambio, los objetivos a largo plazo son poco aplicables, solo lo señalan en cuanto a la posibilidad de adquirir nuevas embarcaciones o para reparaciones complejas.

Naviera Rassi solo hace uso de la firma del presidente o vicepresidente para realizar y autorizar gastos de mayor envergadura, esto porque los mismos no se encuentran muchas veces en las instalaciones de la misma. Pero si cuentan con la presencia de la tesorería quien cuenta con la autorización para cubrir gastos de

contingencia que le permiten resolver este tipo de situaciones y con ello evitar la paralización y prestación del servicio de las embarcaciones.

La empresa se ha mantenido en el tiempo, y actualmente estable, ya que cuenta con una gama de clientes potenciales que si se quieren siguen siendo fieles a los servicios que presta, por la calidad del servicio, los buenos horarios, precios más bajos con relación a la competencia. Aun cuando se considera estable, solo puede considerar la posibilidad de proyectos a largo plazo para mejorar y adquirir nuevas embarcaciones, ya que los costos actuales son altos y solo el tiempo les puede dar la posibilidad de invertir las ganancias en la adquisición de dichas embarcaciones.

Otro de los factores que afectan los costos planificados de la empresa es la inflación que ésta viene a ser un fenómeno, cuya consecuencias es el desajuste del sistema económico del país esto implica para Naviera Rassi, el incremento de sueldos y salarios a trabajadores, aumento de impuesto. Perjudicando a la empresa y beneficiando al Estado con ésta situación. Debido al escasos de bienes e insumos en el país la empresa se ve muy afectada en sus costos, ya que, se encuentra en la obligación de realizar sus compras a empresas internacionales, elevándose a un 300% del costo real de dichos insumos (repuestos).

La empresa Naviera Rassi, cuenta con la realización de estudios previos de mercado en cuanto a la planificación de sus costos, ya que debe tener la mayor certeza de cuáles son los costos que podrían aumentar o disminuir en el mercado y además saber con la mayor exactitud posible los precios programados para ese periodo, y esto se nota cada vez que llega una temporada alta, en la que los precios de los boletos sube.

Es indispensable que la empresa tome en cuenta todas las propuestas antes señalas, para mantenerse en el tiempo, y con ello poder cubrir todas las deficiencias

que viene presentando y que puede llegar a presentar en el futuro, ya que el mismo es incierto y con ello pueda alcanzar los objetivos que se ha planteado tanto a corto como a largo plazo.

## CONCLUSIÓN

Una vez realizado el análisis de la información y los datos de la empresa Naviera Rassi, C.A, se puede concluir lo siguiente:

- La planificación de costos no se realiza de manera estratégica considerada como una herramienta necesaria para la toma de dediciones.
- La empresa Naviera Rassi C.A. no aplica los procedimientos adecuados a seguir para los métodos de la planificación de costos.
- El flujo de información planteada de una manera clara y específica permite que las partes interesadas estén al tanto de lo que esté sucediendo a la hora de realizar las labores de mantenimientos.
- El programa de mantenimiento se cargó con toda esta información para lograr establecer las relaciones entre los componentes, sus actividades de mantenimientos preventivos y correctivos, sus fallas operativas, los tiempos de parada y mantenimiento, para así lograr la correspondencia entre los componentes y los reportes que emitirá el sistema para llevar un control exacto de las actividades en la embarcación.
- La empresa trata de anticipar los gastos tanto de mantenimiento como los operativos; sin embargo no se observó la realización de una planificación de manera estratégica que se proyecte sobre las necesidades a corto y mediano plazo.
- La empresa cuenta con un almacén de repuestos, partes y accesorios manteniendo un stock suficiente para el mantenimiento y a cualquier parada

sorpresiva de las embarcaciones. Para ello establece vínculos con proveedores nacionales e internacionales, pero a pesar de este contacto no disminuye el tiempo de parada de los barcos en aquellos casos en que la reparación sea considerada de carácter mayor;

- La empresa ejecuta el mantenimiento rutinario semanalmente y preventivo cada 15 días; hecho que debería evitar las reparaciones o mantenimientos sorpresivos, sin embargo, se presentan ocasiones donde los barcos pasan inhabilitados más de seis (6) meses debido a la falta de repuestos en Venezuela.

## RECOMENDACIONES

Para el funcionamiento óptimo de los equipos, la prevención de los mismos y reducción de los costos se recomienda:

- La empresa Naviera Rassi C.A. debe rediseñar su estructura organizativa incluyendo un Departamento de Contabilidad encargado de los costos de la misma.
- Se debe implementar la planificación de costos de manera estratégica; de manera que se pueda mantener un control de los mismos.
- Mantener un “stock” de repuestos en el almacén para no perder tiempo a la hora de realizar las respectivas actividades de mantenimiento.
- Se debe implementar el control y supervisión de las actividades de mantenimiento que se realizan, de esta manera evaluar la correspondencia entre las actividades asignadas y verificar su ejecución de forma correcta.
- Realizar cursos de adiestramiento al personal para mejorar los mantenimientos preventivos y correctivos de las maquinarias y equipos, como en el uso del programa de mantenimiento, estableciendo los usuarios principales y los niveles de autoridad dentro del sistema.
- La empresa debe establecer una planificación para la compra de repuestos que no responda sólo al hecho de dar respuesta a los imprevistos.

## BIBLIOGRAFÍA

Textos:

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

BALESTRINI, M. (2001). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación.** 5ta edición. BL.Consultores asociados, Servicie Editorial. Venezuela.

CHIAVENATO, I. (1999) **"Introducción a la Teoría General de la Administración"**. Quinta Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.

CORREDOR, J. (2007). **La Planificación. Nuevos Enfoques y Proposiciones para su Aplicación en el Siglo XXI.** Editores Vadell Hermanos. Caracas-Venezuela.

GARCÍA, E y VALENCIA, M. (2008)). **Planeación Estratégica. Teoría y Práctica.** Editorial Trillas. México.

HORSGREEN, C FOSTER GEORGE Y SPIKANT, D. (1996). **Contabilidad de Costos Un Enfoque Gerencial.** Octava Edición. Editorial Prentice – May Hispanoamericana, S.A. México.

KOONTZ, H., Y WEIHRICH, H. (1990). **Administración.** Novena Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.

KOONTZ, H., Y WEIHRICH, H. (2004). **Administración una Perspectiva Global.** Editorial Mc. Graw Hill. México.

MÉNDEZ, C. (1.997). **Metodología: Guía para la Elaboración de Diseño de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administración.** Segunda Edición. Mc Graw- Hill. Bogota

POLIMENI, R. FABOZI, F. AADELBER, ARTHUR. (1995). **Contabilidad de Costos. Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales.** Tercera Edición. Editorial Mc. Graw Hill. Santa Fe de Bogota – Colombia.

SABINO, C. (1992). El proceso de investigación. Editorial PANAPO. Venezuela.

STONER, J. y FREEMAN, E. (1994). **Administración.** Editorial Pretince Hall. México.

STONER, J. Y FREEMAN, E. (1996). **Administración.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

SACHSE, M. (2007). **Planificación estratégica en Empresa Públicas.** Editorial Trillas. México.

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

Tesis y trabajos de investigación:

GIRAL, Y. JIMÉNEZ, E. NAVARRO, J. (2009) **Análisis De La Planificación De Costos Aplicados En La Producción De La Empresa Editorial Antorcha C. A. El Tigre Estado Anzoátegui.** Trabajo Especial de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

COVA, E. RODRÍGUEZ, Y. SÁNCHEZ, J. (2012) **Análisis del Proceso de Planificación Estratégica De La Empresa Naviera Rassi, C.A (Naviarca). Cumaná, Estado Sucre.** Trabajo Especial de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Paginas Web:

<http://www.gestiopolis.com>.

<http://www.monografias.com>.

<http://www.monografias.com/trabajos35/la-planificacion/la-planificacion.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos14/planeacionestr/planeacionestr.shtml?monosearch>.

<http://html.rincondelvago.com/ventajas-y-desventajas-de-la-planificacion.html>

<http://es.wikipedia.org/wiki/>

## HOJAS DE METADATOS

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

<b>Título</b>	La planificación de costos aplicados en la empresa naviera Rassi, c.a (naviarca) Cumaná, Estado Sucre.
<b>Subtítulo</b>	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Motonari A, Yuriko N.	<b>CVLAC</b>	<b>17762572</b>
	<b>e-mail</b>	<b>yurikomotonari@gmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
Morey C, Roskarlis C.	<b>CVLAC</b>	<b>19346962</b>
	<b>e-mail</b>	<b>roskarlis17@gmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
Rengel G, Eduardo L.	<b>CVLAC</b>	<b>19237873</b>
	<b>e-mail</b>	<b>eduardorengel12@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	

Palabras o frases claves:

Planificación, Costos, Naviarca.

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

Líneas y sublíneas de investigación:

<b>Área</b>	<b>Subárea</b>
<b>Ciencias Administrativas</b>	<b>Contaduría</b>

Resumen (abstract):

El objetivo fundamental de la planificación del costo, consiste en la determinación previa de los gastos indispensables para obtener la calidad del servicio y un buen funcionamiento integral de la empresa. Asimismo, la magnitud del costo planificado se utiliza en la elaboración de los planes de las empresas, expresando la eficiencia de su actividad económica. De aquí que para una empresa, el costo planificado debe determinarse mediante cálculos técnico-económicos para medir la efectividad del plan y su ejecución. En este sentido, esta investigación tiene como objetivo el análisis de la planificación de costos aplicada por la empresa Naviera Rassi C.A. El estudio se concibe como una investigación de campo de nivel descriptivo, adoptándose la técnica de la observación directa y como técnica de recolección de datos la entrevista no estructurada y la libreta de campo; lo que permitió conocer los procesos productivos de la empresa y determinar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que posee la empresa. El análisis e interpretación de los datos se realizó sobre la base de la lógica deductiva e inductiva logrando develar las características y particularidades de los procesos internos del Departamento de Administración, dando cumplimiento así al logro de los objetivos planteados.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
<b>Prof: Arenas Rafael</b>	<b>ROL</b>	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>4.687.258</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>ROL</b>	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>colocar Nro de cedula del Jurado</b>
	<b>e-mail</b>	<b>colocar e-mail del Jurado</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>ROL</b>	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

Fecha de discusión y aprobación:

**Año Mes Día**

<b>2013</b>	<b>03</b>	<b>20</b>
-------------	-----------	-----------

Lenguaje: SPA

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

Archivo(s):

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
<b>Tesis-MoreyRMotonariYyRengelE.doc</b>	<b>Application/word</b>

Alcance:

Espacial:

(Opcional)

**Temporal:**

**(Opcional)**

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciados en Contaduría

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciados

Área de Estudio: Contaduría

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

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



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

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

Cordialmente,

*[Firma]*  
**JUAN A. BOLANOS CUNPEL**  
Secretario

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

JABC/YGC/maruja

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

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

  
Morey C., Roskarlis C.  
C.I. 19.346.962  
Autor

  
Motonari A., Yuriko N.  
C.I. 17.762.572  
Autor

  
RengelG., Eduardo L.  
C.I. 19.237.873  
Autor

  
Prof. Arenas A., Rafael J.  
C.I. 4.687.258  
Asesor