



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

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA  
EMPRESA NAVIERA RASSI, C.A (NAVIARCA). CUMANÁ, ESTADO  
SUCRE.**

**Elaborado por:**

**Br. Cova G., Eliomar J.**

**Br. Rodríguez R., Yaritza J.**

**Br. Sánchez M., Juan V.**

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

Cumaná, Abril de 2012



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

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA  
EMPRESA NAVIERA RASSI, C.A (NAVIARCA). CUMANÁ, ESTADO  
SUCRE.**

**Elaborado por:**

**Br. Cova G., Eliomar J. C.I 14.976.326**

**Br. Rodríguez R., Yaritza J. C.I 15.935.579**

**Br. Sánchez M., Juan V. C.I 19.537.719**

**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 11 días del mes de Abril de 2012.

**Prof.: RAFAEL ARENAS**

**C.I 4.687.258**

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	viii
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	ix
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	x
<b>DEDICATORIA</b> .....	xi
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	xii
<b>DEDICATORIA</b> .....	xiv
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	xv
<b>DEDICATORIA</b> .....	xvii
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	xviii
<b>RESUMEN</b> .....	xx
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	4
<b>EL PROBLEMA</b> .....	4
1.1.- Planteamiento del Problema. ....	4
1.2.- Objetivos de la Investigación.....	7
1.2.1.- General:.....	7
1.2.2.- Específicos:.....	7
1.3.- Justificación de la Investigación. ....	8
1.4.- Marco Metodológico.....	9
1.4.1.- Nivel de la Investigación. ....	9
1.4.2.- Diseño de la Investigación.....	9
1.4.3.- Población y Muestra. ....	10
1.4.4.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	10
1.4.5.- Técnicas Para el Procesamiento y Análisis de los Datos.....	12

<b>CAPÍTULO II</b> .....	13
<b>GENERALIDADES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	13
2.1.- Antecedentes de la Investigación.....	13
2.2.- Bases Teóricas. ....	14
2.2.1.- Evolución Histórica de la Planificación. ....	14
2.2.2.- Definiciones de la Planificación. ....	15
2.2.3.- Características de la Planificación. ....	16
2.2.4.- Importancia de la Planificación. ....	17
2.2.5.- Ventajas de la Planificación.....	20
2.2.6.- Desventajas de la Planificación. ....	21
2.2.7.- Principios De La Planificación. ....	22
2.2.8.- Proceso de Planeación. ....	23
2.2.9.- Tipos de Planes.....	25
2.2.10.- Tipos de Planeación.....	26
2.2.10.1.- Planeación Táctica. ....	27
2.2.10.2.- Planeación Operacional. ....	28
2.2.10.3.- Planificación Estratégica.....	29
2.2.11.- Evolución Histórica de la Planificación Estratégica.....	29
2.2.12.- Características de la Planificación Estratégica. ....	30
2.2.13.-Ventajas de la Planificación Estratégica. ....	30
2.2.14.- Desventajas de la Planificación Estratégica. ....	31
2.2.15.- Ejecutores de la Planeación Estratégica. ....	31
2.2.16.- Formulación de la Misión.....	32
2.2.16.1.- Formular la Declaración de la Misión. ....	33
2.2.16.2.- Declaraciones de la Misión Preexistentes.....	38
2.2.16.3.- Ventaja Competitiva. ....	38
2.2.16.4.- Diez Criterios Para Evaluar las Declaraciones de la Misión. ....	40
2.2.17.-Formulación de la visión. ....	42

2.2.18.- Definición de Decisión. ....	43
2.2.19.- Tipos de Decisiones. ....	43
2.2.20.- La Toma de Decisiones. ....	44
2.2.21.- La Matriz FODA.....	44
2.2.22.- Cuatro Estrategias Alternativas de la Matriz FODA.....	46
2.2.23.- Dimensión Temporal y la Matriz FODA. ....	49
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>50</b>
<b>ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA NAVIERA RASSI, C.A.</b> .....	<b>50</b>
3.1.- Reseña Histórica de la Empresa Naviera Rassi. ....	50
3.2.- Ubicación. ....	52
3.3.- Naturaleza de la Empresa. ....	52
3.4.- Misión. ....	53
3.5.- Visión.....	53
3.6.- Actividad.....	53
3.7.- Objetivos de la Empresa. ....	53
3.8.- Cumplimiento de Responsabilidades Sociales. ....	54
3.8.1.- Cumplimiento de la Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación: .....	54
3.8.2.- Cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial:.....	55
3.9.- Funciones del Gerente Ejecutivo de Operaciones y Certificaciones. ....	57
3.9.1.- Función General.....	57
3.9.2.- Funciones Específicas.....	57
3.10.-Funciones del Supervisor de Compras (Nacional o Internacional). ....	58
3.10.1.- Función General.....	58
3.10.2.- Funciones Específicas.....	58
3.11.- Funciones del Jefe de Compras. ....	59
3.11.1.- Función General.....	59
3.11.2.- Funciones Específicas.....	59

3.12.- Funciones del Analista de Personal.....	60
3.12.1.- Función General.....	60
3.12.2.- Funciones Específicas.....	60
3.13.- Funciones del Analista del Personal Área Ingresos y Egresos. ....	61
3.13.1.- Función General.....	61
3.13.2.- Funciones Específicas.....	61
3.14.- Funciones del Gerente de Recursos Humanos.....	62
3.14.1.- Función General.....	62
3.14.2.- Funciones Específicas.....	62
3.15.- Funciones del Analista de Tesorería.....	63
3.15.1.- Función General.....	63
3.15.2.- Funciones Específicas.....	63
3.16.- Funciones del Jefe de Tesorería.....	64
3.16.1.- Función General.....	64
3.16.2.- Funciones Específicas.....	64
3.17.- Funciones del Jefe de Contabilidad.....	65
3.17.1.- Función General.....	65
3.17.2.- Funciones Específicas.....	65
3.18.- Funciones del Jefe de Cuentas Por Pagar.....	66
3.18.1.-Función General.....	66
3.18.2.- Funciones Específicas.....	67
3.19.- Funciones del Gerente de Administración.....	67
3.19.1.- Función General.....	67
3.19.2.- Funciones Específicas.....	68
3.20.- Funciones Gerente Ejecutivo de Administración y Finanzas.....	69
3.20.1.- Función General.....	69
3.20.2.- Funciones Específicas.....	69
3.21.- Funciones del Gerente General.....	70

3.21.1.- Función General.....	70
3.21.2.- Funciones Específicas.....	70
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	72
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	72
4.1- Diagnóstico de la situación actual del proceso de planificación estratégica de la empresa Naviera Rassi, C.A.....	72
4.1.1.- ¿Los objetivos que se establecen son a corto o largo plazo?.....	73
4.1.2.- ¿Conoce todo el personal de la empresa las oportunidades y amenazas a las que están expuestos?.....	74
4.1.3.- ¿Existe un control que permita evaluar los resultados de los objetivos propuestos?.....	75
4.1.4.- ¿Todo el personal conoce los objetivos y metas comprendidas en la planificación estratégica de la empresa?.....	76
4.1.5.- ¿Se realizan informes para ser presentados a la Junta Directiva con la finalidad de ser analizados? .....	77
4.1.6.- ¿Se implementan medidas correctivas en el caso de incumplimiento de los objetivos propuestos? .....	78
4.2.- Identificación de la misión, visión y objetivos de los distintos departamentos de la empresa Naviera Rassi, C.A.....	79
4.3.- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Naviera Rassi, C.A.....	83
4.4.- Mecanismos de evaluación para la planificación estratégica de la empresa Naviera Rassi C.A.....	85
4.5.- Propuesta de mejoras para el proceso de planificación estratégica de la empresa Naviera Rassi, C.A.....	86
<b>CONCLUSIONES</b> .....	89
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	91

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	92
Textos:.....	92
Tesis y trabajos de investigación: .....	93
Páginas Web:.....	93
<b>ANEXOS</b> .....	108
<b>HOJA DE METADATOS</b> .....	114



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura N° 1:</b> Dinámica del análisis FODA.....	48
<b>Figura N° 2:</b> Estructura organizativa para ambas empresas Naviera Rassi y Gran Cacique II.....	56
<b>Figura N° 3:</b> Proceso de Planificación Estratégica.....	108
<b>Figura N° 4:</b> Proceso de Planificación Estratégica.....	109
<b>Figura N° 5:</b> Elementos de la Planificación Estratégica.....	110
<b>Figura N° 6:</b> Pasos de la Planificación Estratégica.....	111
<b>Figura N° 7:</b> Planificación Estratégica.....	112
<b>Figura N° 8:</b> Pirámide de la Planificación Estratégica.....	113

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 1:</b> Modelo de Matriz FODA .....	46
<b>Tabla N° 2:</b> Distribución de frecuencias sobre el establecimiento de los objetivos ..	73
<b>Tabla N° 3:</b> Distribución de frecuencia sobre el conocimiento del personal de las oportunidades y amenazas.....	74
<b>Tabla N° 4:</b> Distribución porcentual sobre el control para la evaluación de los objetivos .....	75
<b>Tabla N° 5:</b> Distribución de frecuencias sobre el conocimiento de objetivos y metas .....	76
<b>Tabla N° 6:</b> Distribución de frecuencias sobre la realización de informes .....	77
<b>Tabla N° 7:</b> Distribución de frecuencias sobre la implementación de medidas correctivas .....	78
<b>Tabla N° 8:</b> Objetivos, misión y visión de los departamentos de la empresa .....	80
<b>Tabla N° 9:</b> Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la planificación estratégica.....	84
<b>Tabla N° 10:</b> Estado de Ganancias y Pérdidas de la Empresa Naviera Rassi, C.A.	102

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfica N° 1:</b> Distribución porcentual sobre el establecimiento de los objetivos .....	73
<b>Gráfica N° 2:</b> Distribución porcentual sobre el conocimiento del personal sobre las oportunidades y amenazas de la empresa.....	74
<b>Gráfica N° 3:</b> Distribución porcentual sobre existencias de un control que permita evaluar los resultados de los objetivos propuestos.....	75
<b>Gráfica N° 4:</b> Distribución porcentual sobre el conocimiento del personal acerca de los objetivos y metas comprendidas en la planificación estratégica de la empresa ....	76
<b>Gráfica N° 5:</b> Distribución porcentual sobre la realización de informes para ser presentados a la Junta Directiva con la finalidad de ser analizados.....	77
<b>Gráfica N° 6:</b> Distribución porcentual sobre la implementación de medidas correctivas en el caso de incumplimiento de los objetivos propuestos.....	78

## DEDICATORIA

A **Dios**, principalmente por ser mi guía espiritual y estar siempre conmigo en todo momento de vida, 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**, Catalina García, Juana García, Eufemio Belmonte, Evaristo Cova y Virgilia de Cova, quienes me enseñaron desde niño a luchar y alcanzar mis metas, mis triunfos es de ustedes. Gracias por siempre apoyarme.

A mis adorados **Hermanos**, Anderson Cova, María Cova, Eudomar García, Yurimar García, Ismar García, Yesimar García, Maryuris García, Crismar García y Eulismarlys Belmonte. Gracias por su apoyo incondicional.

A mis **Tíos**, Antonio García, Dina Palacio, Jesús Belmonte, Emibrío Palacio, Delvalle Cova, Olivia Cova, Bernardo Cova, gracias por ayudarme a luchar en mis adversidades.

A todos mis **Sobrinos (as)** y **Primos (as)**, este triunfo también es de ustedes, espero logren alcanzar sus metas y sus sueños de ser profesionales se les haga realidad. Dios los bendiga a todos.

A mi gran amor Yaritza Rodríguez, gracias amor por llegar a mi vida y llenarla de muchos momentos hermosos. Te Amo.

**Este triunfo es de ustedes los adoro. ¡Gracias!**

*Elíomar Cova*

## AGRADECIMIENTOS

Gracias **Jehová** por todo tu amor y ser mi más grande guía y compañero en el camino de mi vida y darme la fortaleza para que fuera posible alcanzar este triunfo. A quienes en todo momento me llenaron de amor y sabiduría, gracias por estar a mi lado brindándome su apoyo incondicional.

A mis **Padres**, Catalina García, Juana García, Eufemio Belmonte, Evaristo Cova y Virgilia de Cova, quienes me enseñaron desde niño a luchar y alcanzar mis metas, De ellos es este triunfo y para ellos es todo mi agradecimiento.

A mis **abuelos**, Cleto Cova y Bachila Díaz, gracias por su amor, que dios lo tenga en gloria.

A mis **Hermanos**, Anderson Cova, María Cova, Eudomar García, Yurimar García, Ismar García, Yesimar García, Maryuris García, Crismar García y Eulismarys Belmonte. Gracias hermanos por brindarme siempre su apoyo incondicional.

A mis **Tíos**, Antonio García, Dina Palacio, Jesús Belmonte, Emibrío Palacio, Delvalle Cova, Olivia Cova, Bernardo Cova, gracias porque siempre son un ejemplo de seguir.

A mis **compañeros** de tesis, Yaritza Rodríguez y Juan Sánchez por su constancia y dedicación en el desarrollo de este trabajo para llevarlo a feliz término.

A los **familiares** de mis compañeros de tesis, en especial a la señora Meritza de Rodríguez, Rafael Rodríguez, Pedro Sánchez y la adorara Petra de Sánchez, gracias por su apoyo y siempre enseñarnos a ser perseverantes.

A la carismática y especial María Sánchez por enseñarnos a lograr este objetivo, gracias linda.

A todos mis **compañeros** de la universidad gracias por apoyarnos y contar siempre con sus amistad.

Al **profesor** Rafael Arenas, por ser un excelente profesor y un grandioso ser humano.

A todos los **profesores** de la Escuela de Administración, quienes en todo momento me ayudaron a alcanzar todos mis objetivos.

A la **empresa** Naviarca por brindarnos todo su apoyo para que pudiéramos realizar nuestro trabajo de grado y en especial al Lcdo. Alejandro Moreno.

*Elíomar Cova*

## **DEDICATORIA**

El logro de esta meta quiero dedicárselo a mis padres, hermanos y sobrinos, a todos ellos por ser mi familia lo que yo más amo, y por ser motivos de dedicación.

También y de manera muy especial este trabajo va dedicado a mi abuelo, Arcadio Ramos, que aunque no se encuentra ya físicamente, sigue vivo en mis recuerdos, cuida mis pasos y sé que desde el cielo guía mi sendero hacia el éxito. Te amo y siempre te amaré.

*Yaritza Rodríguez*

## AGRADECIMIENTOS

A **Dios** todopoderoso, por permitir mantenerme en pie día a día, por darme las fuerzas suficientes para vencer cualquier obstáculo que se me presente, por la salud de la cual gozo que es lo que permite construir pasos firmes y nunca rendirme. Gracias Diosito, te Amo!.

A mis **Padres**, Rafael Rodríguez y Meritza de Rodríguez, por el apoyo incondicional, por amarme y respetarme, estar pendiente de mí y de mis necesidades, por creer en mí, por darme la vida y hacer de mí una mujer de bien. A ustedes les debo todo. Los Adoro!.

A mis **Hermanos**, Rafael Rodríguez, Muriel Rodríguez y Meritza Rodríguez, por ser ejemplos de constancia y perseverancia, por apoyarme en todo y por ser más que mis hermanos, mis amigos. Los Amo!.

A mis **Sobrinos**, Joustyn Rodríguez y Sebastián Rodríguez, por ser la alegría de mi vida, y una de las razones por la cual quiero seguir adelante. Los Quiero, los Amo y los Adoro mis consentidos hermosos!.

A mi **Abuelo** Arcadio Ramos, que en su lecho de muerte me hizo prometerle que alcanzaría esta meta, es gracias a él y a Dios que nunca me he rendido, pese a todos los obstáculos que se me han presentado y he tenido que vencer.

A mi **familia** materna, mi abuela Josefina de Ramos, mis tías Fanny, Maideline, Yanira Ramos y al resto de ella, no menos importante en mi vida, por creer en mi capacidad para el logro de esta meta y por toda su ayuda. Gracias, los Quiero a todos!.

A mis **compañeros** en este trabajo, Eliomar Cova y Juan Sánchez, por su gran



ayuda durante la realización de este trabajo, por ser excelentes seres humanos y por brindarme día a día su amistad. Los quiero Amigos!

Al **profesor** Rafael Arenas, nuestro tutor académico, por su asesoría durante la realización de nuestro trabajo, por toda su disposición y colaboración.

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

A **María Sánchez**, por todos sus buenos consejos, a lo largo de la ejecución de este trabajo.

Al personal de la empresa Naviarca, por toda la información brindada y por su buena atención, muy especialmente al **Lcdo. Alejandro Moreno**.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron al logro de esta meta.

**A todos infinitas Gracias!.**

*Yaritza Rodríguez*

## DEDICATORIA

A **Dios**, por estar siempre en mi corazón y guiándome a lo largo de mi vida, por darme la fuerza y energía necesaria para lograr todas mis metas, gracias por permitirme estar donde estoy. Gracias mi Dios.

A mis padres, **Pedro Sánchez y Petra de Sánchez**, sin ustedes no hubiera podido ser quien soy y lograr esta gran meta, siempre cuidándome, guiándome y educándome para ser una persona de bien e ir por un buen camino, este logro les pertenece. ¡Los amo!

A mi hermana **María del Valle**, por ser más que una hermana, una amiga y compañera incondicional, siempre apoyándome y guiándome en todo momento, este triunfo también es tuyo. Y mi hermana **Midred Sánchez** por todo su apoyo, este logro también es tuyo, las quiero mucho hermanas.

A mi abuelo **Vicente Penoth**, por estar cuidándome, guiándome y apoyándome tanto en mi vida, donde quiera que esté se que está muy orgulloso de mi, gracias por todo abuelo, usted es un ejemplo a seguir. Lo quiero mucho abuelo.

A mis hermanos **Juan penoth y Vicente Penoth**, por guiarme en todo momento, sus conocimientos y ayudas son incondicionales. Los quiero mucho hermanos.

A mi novia **Viliannys Mujica**, por estar conmigo en las buenas y en las malas, por tu apoyo y amor incondicional, por ser más que una novia y darme las ganas para luchar y seguir adelante gracias por existir. Te amo mi cielo bello y hermoso.

**Este triunfo les pertenece, Gracias.!**

*Juan Vicente Sánchez Marín.*

## AGRADECIMIENTOS

Gracias **dios** por el amor y apoyo, y por haberme permitido culminar satisfactoriamente mi carrera.

A mis **padres** por todo el amor y cariño que me han brindado en toda mi vida y ser mis guías.

A **toda mi familia**, que siempre me ayudaron y apoyaron en todo momento, en especial a mi **Tía Lila, Tía Prisca, Luis Noriega (Pachin), Kelys** por sus buenos deseos. Y a **Juan (in), Luis (negro), lilita y Adolfo** por ayudarme en los momentos que los necesite.

A **mi novia Viliannys** por su amor y cariño, gracias por todo amor. Te Amo mi princesa.

A mis amigos y compañeros de tesis, **Eliomar Cova**, por estar siempre apoyándome y ayudándome en todos estos años de amistad, en momentos buenos y malos para superar todos esos obstáculos, gracias mi compadre, y a mi amiga **Yaritza Rodríguez** por estar ayudándome y apoyándome a lo largo de la carrera, gracias Yari. Muchas Gracias a los dos por su constancia y dedicación en el desarrollo de este trabajo.

A **todos mis amigos** de la universidad, gracias por todos los buenos momentos, con ustedes aprendí muchas cosas. Los años en la universidad fueron los mejores.

A mi gran amiga **Lorena Rodríguez**, por ser más que una amiga y compañera de estudios, por apoyarme en los buenos y malos momentos. Siempre vas a ser mi

súper amiga.

A mi amiga **Alejandra Salazar**, por su apoyo incondicional.

A **mi nueva familia**, que son: Mi suegra Liliam, mi cuñada Vilmarys, mi Cuñado William, Abuela Sonia, Tía Sonita, Tía Thais, Tía Rossy, Tío Rafael, Royma, Rey, Sr Juan y Hosman, entre otros, Los quiero mucho!

Al **Profesor Rafael Arenas** por ser una gran persona, por ser nuestro tutor de tesis y por su dedicación. Muchas Gracias.

A todos **mis profesores**, por su dedicación y todos los conocimientos que me brindaron y que hicieron posible este logro. Muchas Gracias.

Al personal que labora en la empresa Naviera Rassi, en especial al Lcdo. **Alejandro Moreno** por toda su disposición y ayuda brindada.

**Muchas Gracias.!**

*Juan Vicente Sánchez Marín.*



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

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA  
EMPRESA NAVIERA RASSI, C.A (NAVIARCA). CUMANÁ, ESTADO  
SUCRE.**

**Autores:** Cova, Eliomar.

Rodríguez, Yaritza.

Sánchez, Juan.

**RESUMEN**

El objetivo fundamental de esta investigación es el análisis del proceso de planificación estratégica de la Empresa Naviera Rassi, C.A (NAVIARCA), con la finalidad de identificar las debilidades existentes para plantear alternativas y proponer soluciones que ayuden a mejorar dichos procesos, ya que la empresa cuenta sólo con algún tipo de planificación, la cual se conoce a nivel directivo, más no todos los integrantes están informados del contenido de la misma. Para ello se hizo necesario lograr una serie de objetivos tales como: diagnóstico de la situación actual del proceso de planificación estratégica de la empresa con la realización de una encuesta al personal administrativo de cada uno de los departamentos; se realizó una identificación de la misión, visión, y objetivos de la empresa, igualmente, con la aplicación de una entrevista no estructurada; se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mediante la aplicación de la Matriz FODA, cuya información fue obtenida mediante un análisis externo e interno de la organización; se detectaron los mecanismos de evaluación para la planificación estratégica que actualmente se aplican, predominando la aplicación de indicadores preliminares de desempeño; por último, y de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico actual y de las debilidades amenazas presentadas, se propusieron mejoras para optimizar el proceso de planificación. La investigación fue documental y de campo con nivel descriptivo.

**Palabras Claves:** Análisis, Plan, Estrategia, Misión, Visión y Objetivos.

## INTRODUCCIÓN

Desde el inicio de los tiempos, conocer el futuro ha sido motivo de intriga para la humanidad, y aunque hoy en día es imposible despejar esa incógnita, la construcción de posibles escenarios futuros mediante el uso de instrumentos y tecnologías que de alguna manera se han integrado a la planificación, permite predecir unas rutas alternas y elegir la que resulte más probable. La planificación es un proceso progresivo, por el que se establece el esfuerzo necesario para lograr los objetivos en un tiempo u horario que se debe cumplir para que esta sea exitosa. Una buena planificación será aquella que se realice partiendo de un análisis de la situación actual de la empresa, ya que esto permitirá que se pueda observar de manera objetiva y clara las vías más correctas a seguir una vez el plan sea establecido, por otro lado sería de mucha ayuda el poder crear rutas alternas o planes de contingencia, ya que estos podrían beneficiar a la empresa en situaciones inesperadas.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la organización, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada departamento, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Esta planificación reviste una gran importancia dentro de la administración de las empresas, en virtud de que proporciona resultados más eficientes, generando el cumplimiento de los objetivos que beneficiarán a las organizaciones como un todo y no solo cumpliendo los de un departamento en particular. Por tal motivo, las empresas se han preocupado por introducir la planificación dentro de sus actividades, ya que es el principal apoyo de la dirección de una organización, por lo que es necesario que se realicen estrategias ya que estas le brindan ayuda para obtener buenos resultados dentro del mercado.

La empresa Naviera Rassi, C.A., cuenta con algún tipo de planificación, esta solo se conoce a nivel directivo, sin embargo no todos los integrantes saben el contenido de dicha planificación. Esto tiene como consecuencia de que no puedan prever su futuro y desarrollar los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo, por otra parte como no todo el personal de los distintos departamentos conoce que existe una planificación, no consideran todas las debilidades y amenazas que se puedan originar con el transcurrir del tiempo, lo cual podría afectar las acciones diarias de la empresa. Todos deberían conocerlo para incrementar la capacidad de la organización y para que se implemente la planificación estratégica de manera completa y oportuna. Un componente necesario de la planificación estratégica efectiva es anticiparse a las jugadas del oponente.

En tal sentido, este trabajo de investigación se basa en la realización de un análisis del proceso de planificación estratégica de la empresa Naviera Rassi, C.A con la finalidad de identificar y analizar las debilidades presentes, para diseñar alternativas, y formular soluciones y ajustes que mejoren dichos procesos.

Es importante recalcar que el triunfo de la planificación estratégica reside en el poder de antelación, la iniciativa y la reacción oportuna al cambio, sosteniendo sus actos no en corazonadas sino como un método o plan, estableciendo así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para lograrlos.

Este trabajo de investigación está constituido por 4 capítulos, y el contenido de cada uno de ellos se describe de manera breve como sigue:

**CAPÍTULO I:** Se define la realidad que generó el trabajo de investigación, los objetivos planteados para resolver el problema y se describen todos los métodos y técnicas que se emplearon para la ejecución del trabajo de investigación.

CAPÍTULO II: Se define el contexto teórico en el cual se basa el trabajo de investigación.

CAPÍTULO III: Se describen todos los aspectos generales de la empresa Naviera Rassi, C.A.

CAPÍTULO IV: Se explican los resultados obtenidos en cada uno de los objetivos específicos de la investigación para el logro del objetivo general.



# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1.- Planteamiento del Problema.**

A instancias del mundo empresarial, y como consecuencia de los continuos cambios que ocurren en todos los ámbitos de la vida, las organizaciones se han visto en la obligación de adaptarse a los mismos y enfocar sus objetivos y políticas en mantener, fortalecer y mejorar la competitividad en el mercado y lograr el máximo de eficiencia y calidad en sus servicios y/o productos, por lo que los viejos paradigmas de dirección y gestión aplicadas a las empresas podrían resultar ser deficientes.

Esta adaptación requiere poseer conocimientos, tecnología, manejo de información, destrezas, al igual que elevar la calidad de los sistemas y la preparación del recurso humano con el más alto nivel posible. Para ello, la planificación estratégica se convierte en una herramienta esencial que permite la buena gestión de los procesos de la empresa, mediante un análisis de la situación actual que abarque las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes (Matriz FODA) y la que se espera, estableciendo objetivos concretos para la empresa y desarrollando los medios para lograrlos.

En este orden ideas, la planificación estratégica tiene como propósito determinar el curso concreto de las acciones que se tienen que efectuar, involucrando la fijación y selección de diversas alternativas, las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y actividades a realizar, evaluando tiempo, recursos y medios necesarios para su implementación. Para ello, se requiere del compromiso de la mayoría de los miembros de la organización, ya que su buena implementación depende en gran medida del nivel de participación, y es necesario

contar con un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba.

De acuerdo con los estudios hechos por la antigua Oficina Central de Coordinación y Planificación de la Presidencia de la República (Cordiplan, actualmente Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo), los primeros ejercicios de Planificación Estratégica Corporativa, fueron realizados por Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA); la Corporación Venezolana de Guayana (CVG) y la C.A. Metro de Caracas. De allí que casi la totalidad de organismos públicos y privados, han ejecutado procesos de Planificación Estratégica, que les permitieron formular la visión y misión, establecer valores organizacionales, determinar objetivos estratégicos y líneas de acción.

Actualmente, para toda organización se hace cada vez mayor la necesidad de contar con una excelente planificación estratégica al reconocer la importancia de esta herramienta para su crecimiento y bienestar a largo plazo; sin planes, o si presentan deficiencias, los administradores no podrán organizar al personal y los recursos, no podrán dirigir con confianza o esperar que otros los sigan, y la consecuencia más influyente para la organización, es que tendrán muy pocas probabilidades de lograr las metas establecidas en cuanto a lo económico, de imagen, satisfacción de los clientes y trabajadores, entre otras, o de saber cuando y donde están desviando su camino, para aplicar los correctivos correspondientes, afectando el desempeño de la organización.

La empresa de servicio Naviera Rassi, C.A. (Naviarca), comenzó sus labores en el año 1977; es una organización dedicada al transporte de carga pesada, liviana y pasajeros, cubriendo las rutas Cumaná – Araya – Punta de Piedras.

Así mismo, para llevar a cabo este servicio, la gestión de esta empresa requiere el desarrollo de las actividades de los Departamentos de Compras, Recursos

Humanos, Tesorería, Contabilidad, Gerencia Técnica, Ventas, ISM y Seguridad laboral los cuales permiten que la empresa tome un curso normal en sus procedimientos y actividades diarias. Cada uno de estos departamentos cuenta de alguna manera con políticas y estrategias de planificación.

A pesar de que la empresa cuenta con algún tipo de planificación, la misma sólo se conoce a nivel directivo; no obstante, no todos los integrantes de la dirección están al tanto del contenido de dicha planificación. Todo esto conlleva a que, tanto estos como el resto del personal de los departamentos que conforman la empresa, no consideren todas las debilidades y amenazas que se puedan suscitar con el transcurrir del tiempo, lo cual podría afectar las acciones diarias de la empresa; estas fallas dificultan el proceso de toma de decisiones y pueden incurrir de manera directa en la parte financiera.

Por tanto, en este trabajo de investigación, se realiza un análisis del proceso de planificación estratégica que se lleva a cabo en la empresa Naviera Rassi, C.A., con la finalidad de identificar y analizar las debilidades presentes, para bosquejar alternativas, y proponer soluciones y ajustes que mejoren dicho proceso.

En relación a lo antes expuesto, se presentan las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual referente al proceso de planificación estratégica de la Empresa Naviera Rassi, C.A.?

¿Cuál es la misión, visión y objetivos que persiguen los distintos departamentos de la Empresa Naviera Rassi, C.A.?

¿Qué fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se presentan en la Empresa Naviera Rassi, C.A.?

¿Cuáles son los mecanismos que se aplican para evaluar la planificación estratégica en la Empresa Naviera Rassi, C.A.?

¿Qué mejoras se podrían proponer para optimizar el proceso de planificación de la Empresa Naviera Rassi, C.A.?

## **1.2.- Objetivos de la Investigación.**

### **1.2.1.- General:**

Analizar el proceso de planificación estratégica de la empresa Naviera Rassi, C.A (NAVIARCA) ubicada en Cumaná, Estado Sucre.

### **1.2.2.- Específicos:**

Diagnosticar la situación actual del proceso de planificación estratégica de la empresa Naviera Rassi C.A.

Identificar la misión, visión y objetivos de los distintos departamentos de la empresa Naviera Rassi, C.A.

Indicar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Naviera Rassi C.A.

Detectar los mecanismos de evaluación para la planificación estratégica de la empresa Naviera Rassi C.A.

Proponer mejoras para el proceso de planificación estratégica de la empresa Naviera Rassi C.A.

### **1.3.- Justificación de la Investigación.**

En la actualidad la planificación estratégica, se constituye en una maravillosa herramienta gerencial que facilita la toma de decisiones en un entorno dinámico, cambiante e inestable en cualquier organización. Por ello, se considera que debe ser el timón que guía el curso que seguirá la institución en un determinado periodo de tiempo. Este modelo para evaluar que adecuado es el proceso de planificación estratégica de una organización, es estricto y solo pocas entidades los cumplen a cabalidad.

Tal es el caso de la empresa Naviera Rassi, que posee una planificación no convencional ya que solo se da a conocer en el nivel directivo, y sin embargo no todos los directivos saben que existe, esto puede traer como consecuencia una mala toma de decisiones para el futuro de la empresa.

El éxito de dicha planificación se va a fundamentar en el poder de anticipación, la iniciativa y la motivación oportuna al cambio, en este sentido la alta gerencia deberá participar activamente ya que ella tiene la visión que se necesita para considerar la importancia de todos los aspectos de la organización, además se requiere apego de la alta dirección para mejorar y apoyar la aprobación en los niveles más bajos para dar a conocer que si existe una planificación, y de esta manera lograr una mayor eficiencia y resultados más satisfactorios en lo que a gerenciar una empresa se refiere.

Por lo tanto, se enfatiza la necesidad de analizar la planificación de la empresa Naviera Rassi, C.A desde la toma de decisiones hasta el desglose de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Matriz FODA) que se dan en ella. En tal sentido la empresa Naviera Rassi, C.A proporcionó las herramientas necesarias para llevar a la práctica nuestra investigación y de esta manera cumplir con el requisito esencial para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

## **1.4.- Marco Metodológico.**

### **1.4.1.- Nivel de la Investigación.**

El nivel de investigación que se utilizó fue el descriptivo, puesto que se fundamenta en detallar y analizar cada uno de los sucesos que intervienen o influyen en la problemática en estudio. La información se obtuvo a través de la observación directa y la realización de entrevistas.

Herrera (1998, p. 34), define la investigación descriptiva como: “el tipo de investigación que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual de la composición de los fenómenos en estudio.”

### **1.4.2.- Diseño de la Investigación.**

Los datos de esta investigación se obtuvieron directamente de la realidad donde ocurren los hechos, ayudando a cerciorarse de la verdadera situación de la planificación estratégica y toma de decisiones en la empresa, por lo que el diseño que se empleó fue de campo; comprendió la observación directa en el entorno donde se llevan a cabo las actividades de planificación. En este sentido Acevedo y Rivas (1991, p. 238) afirman que:

...el diseño de campo permitirá recoger los datos directamente de la realidad empírica. Su valor reside en que le permite cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido los datos, posibilitando su revisión o modificación en caso de que tenga dudas con respecto a ellos.

A su vez, se utilizó la investigación documental, ya que fue necesaria la revisión del tema objeto de estudio en libros, trabajos de grado relacionados, informes, documentos en línea, entre otros, como base al desarrollo de la

investigación.

Este tipo de investigación, se centra en el estudio de los problemas con el propósito de desarrollar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos.

#### **1.4.3.- Población y Muestra.**

Arias, Fidias (2004, p. 98) define la población como: “el conjunto de elementos con características comunes que son objeto de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación”.

El mismo autor, define la muestra como: “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83)

De acuerdo a ello, tanto la población como la muestra estuvo constituida por el personal involucrado directamente en el área de toma de decisiones, siendo un total de treinta (30) personas: Gerentes, subgerentes y demás personal que integra los distintos departamentos de la empresa.

#### **1.4.4.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.**

Según Arias, Fidias (2004, p. 65) “Se entiende por técnica el procedimiento o forma particular de obtener datos e información”.

Por otra parte, el mismo autor expresa que “un instrumento de recolección de datos es un dispositivo o formato (en papel o digital) que se utiliza para obtener o almacenar información”. (p. 67).

Las técnicas e instrumentos que se emplearon para la recolección de los datos fueron:

**Revisión Documental:** Se revisaron manuales, libros y trabajos de grado referentes al tema de planificación estratégica, con la finalidad de sustentar este trabajo de investigación.

**Observación Directa:** Se realizaron reiteradas visitas a la empresa para visualizar de manera directa como se lleva a cabo el proceso de planificación estratégica, y con el apoyo de las otras técnicas de recolección, describir y analizar los problemas que se tengan en relación al tema.

**Entrevistas no Estructuradas:** Se realizaron entrevistas no estructuradas al personal administrativo de la empresa, para saber cómo se lleva a cabo la planificación y el proceso de toma de decisiones, y de esta manera tener una idea general de todo el proceso.

**Encuestas:** Se realizaron encuestas al personal involucrado en la planificación de la empresa, con la finalidad de realizar un diagnóstico de la situación actual, y en base a esto proponer mejoras para el mismo.

De acuerdo a las técnicas que se emplearon, los instrumentos fueron los siguientes:

- Grabadora estéreo para disponer de las conversaciones que se lleven a cabo con el personal administrativo, y posteriormente hacer una interpretación de esta información.
- Libreta de notas, para registrar información referente a la planificación durante las visitas realizadas.



- Cámara fotográfica, para capturar las imágenes del personal laborando.
- Cuestionario.

#### **1.4.5.- Técnicas Para el Procesamiento y Análisis de los Datos.**

Para procesar y analizar la información obtenida, se utilizaron como técnicas tablas y gráficas para registrar, interpretar y clasificar los datos referentes a la planificación, causas que originan los problemas de tomas de decisiones y el manejo por parte del personal. De igual manera, se aplicó la matriz FODA, herramienta que permitió conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, logrando de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

## **CAPÍTULO II**

### **GENERALIDADES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **2.1.- Antecedentes de la Investigación.**

Para el desarrollo de esta investigación, se revisaron algunos trabajos realizados anteriormente, los cuales tienen relación directa o indirecta con el objetivo perseguido por el presente estudio. A continuación se mencionan alguno de ellos:

Pérez, Dickson (2004). **Análisis de la Planeación Estratégica como Herramienta Fundamental de las PyMEs en Venezuela.** Universidad de Oriente – Núcleo de Sucre. Este trabajo se basó en un análisis de la planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas, debido que en Venezuela la gran mayoría carecen de ella y por ende no se garantiza el fortalecimiento del sector. Dicho análisis se realizó con la finalidad de explicar las estrategias para detectar fallas en la planeación y la influencia en el desarrollo y crecimiento de las PyMEs; indicar los procesos para realizar en las PyMEs una adecuada y correcta planeación a corto, mediano y largo plazo; identificar las funciones del pequeño y mediano empresario y explicar la relevancia de la planeación estratégica y su impacto en el sector de las PyMEs.

Carvajal, Izaguirre, Rodríguez (2002). **Análisis del proceso de planificación estratégica aplicada a la empresa Rimoca, C.A” Maturín Estado Monagas.** Universidad de Oriente – Núcleo de Monagas. El trabajo de investigación se realizó con la finalidad de estudiar el proceso de planificación estratégica de la empresa RIMOCA, C.A., analizando los factores que están presentes en dicho proceso, y a la vez enfrentar los desafíos del medio ambiente, tanto interno como externo. Se concluyó que en la empresa Rimoca existe la necesidad de mejorar el proceso de

planificación estratégica que le permita encaminar sus actividades hacia el logro de los objetivos implementando ciertas metas estratégicas y políticas tendientes a coordinar efectivamente sus actividades.

## **2.2.- Bases Teóricas.**

### **2.2.1.- Evolución Histórica de la Planificación.**

El sistema nacional de planificación se inicia con la creación de la Oficina Central de Coordinación y Planificación de la Presidencia de la República (CORDIPLAN), mediante Decreto Ley N° 492, promulgado el 30 de diciembre de 1958. Esta oficina, auxiliar del Ejecutivo Nacional para las tareas relativas a la planificación, establece las condiciones para crear oficinas sectoriales y regionales de planificación, y asesora en cuanto al diseño y ejecución de la política y la coordinación de las mismas, dentro de un plan general de cooperación administrativa. También, pauta la coordinación de programas nacionales, regionales, estatales y municipales mediante la articulación de los respectivos planes, la desconcentración de programas nacionales de desarrollo, la descentralización de ciertas atribuciones y la formulación de organismos especiales para la ejecución de los planes.

La organización del proceso de planificación se dirige al ámbito regional y se van creando progresivamente las Corporaciones de Desarrollo: La Corporación Venezolana de Guayana (CVG) en 1960, Consejo Zuliano de Planificación (CONZUPLAN) en 1963, Corporación de Desarrollo de los Andes (CORPOANDES) 1964, Fundación para el Desarrollo Centro Occidental (FUDECO) 1965, y así se continúa con las corporaciones de Desarrollo de la Región Zuliana, de la Región Central y de la Región Nor-Oriental.

De manera que pudiera afirmarse que el proceso institucionalizado de la planificación tiende a consolidarse a través de una larga y dificultosa evolución, centrada en la definición y articulación de los diferentes niveles que conforman el sistema de planificación: central, sectorial, regional y estatal.

Cabe destacar que los términos de planificación y planeación se usan indistintamente, tienen el mismo significado; el término planificación se usa generalmente en empresas públicas, y el término planeación se usa generalmente en empresas privadas.

### **2.2.2.- Definiciones de la Planificación.**

Desde el punto de vista de varios autores de la administración, la planificación adquiere las siguientes definiciones:

Según Ezequiel Ander- Egg, (2007) señala:

Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introducen una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí, que previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.

Por su parte Chiavenato, (2002) expresa que “La planeación es la función administrativa que define objetivos y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos adecuadamente”. (p. 214).

Koontz, Donnel y Weihrich, (1998) la define como “Una toma de decisiones; incluye la selección de cursos de acción que debe seguir una compañía y cada

departamento de ella”. (p. 69).

La planificación es un proceso que permite establecer metas y crear las herramientas necesarias para lograr esos fines en un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de las mismas.

### **2.2.3.- 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 halla 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.

#### **2.2.4.- 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.

Koontz y Donnell (1967) han expuesto sus razones concretas sobre la importancia fundamental de la función de 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. (p.98).

Por su parte, Mercado (2004) señala:

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. (p. 130).

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) 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! (p. 290).

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.

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.

#### **2.2.5.- Ventajas de la Planificación.**

Existen muchas ventajas para la planificación que deben estimular a todos los gerentes en todos los 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 posible 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.

### **2.2.6.- 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.

### **2.2.7.- 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.

#### **2.2.8.- Proceso de Planeación.**

Chiavenato (2002), 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. (p. 218).

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 estas, 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.

### **2.2.9.- Tipos de Planes.**

Para Koontz, H. y Weihrich, H. (2002), los planes pueden clasificarse como:  
Propósitos o misiones: Los propósito 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: Los objetivos o las metas, 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 orientan la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

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

Procedimientos: Los 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: Las 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: Los 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: Un presupuesto es una declaración de resultados esperados, expresada en términos numéricos. (p.74).

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.

#### **2.2.10.- Tipos de Planeación.**

Con relación a los tipos de planeación, Chiavenato (2002) señala:

La planeación se realiza mediante los planes. El administrador debe manejar diversos tipos de planes, que pueden abarcar periodos a largo y corto plazos, incluir a la organización entera, una división o un departamento, incluso una tarea. La planeación incluye gran parte de la actividad organizacional. Con esto se quiere decir que la organización siempre está planeando: el nivel institucional elabora la planeación estratégica general, el nivel intermedio la sigue con planes tácticos y el nivel operativo desarrolla en detalle los planes operacionales; cada uno dentro de su área de competencia y al unísono con los objetivos generales de la organización. (p. 226).

### **2.2.10.1.- Planeación Táctica.**

La planeación táctica es la planeación a mediano plazo que hace énfasis en las actividades corrientes de las diversas partes o unidades de la organización. El mediano plazo está definido como el periodo que se extiende en el horizonte de un año. El administrador utiliza la planeación táctica para delinear lo que corresponde a las diversas partes de la organización (departamento o divisiones), para que la organización logre éxito en el periodo de un año de ejercicio. Los planes tácticos se desarrollan en las áreas de producción, marketing, personal, finanzas y contabilidad. Los planes tácticos generalmente se refieren a:

- Planes de producción: incluyen métodos y tecnologías necesarias para las personas en su trabajo, distribución física del trabajo y equipos como soportes de las actividades y tareas.
- Planes financieros: incluyen la consecución y asignación del dinero necesario para soportar las diversas operaciones de la organización.
- Planes de marketing: incluyen los actos de vender y distribuir bienes y servicios en el mercado, y atender al cliente.
- Planes de recursos humanos: incluyen reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas en las diversas actividades de la organización. (p. 230).

La planeación táctica consiste en formular planes a mediano plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización. El mediano plazo se define como un período que se extiende sólo a un año. Los administradores usan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año o menos hacia el futuro.



### **2.2.10.2.- Planeación Operacional.**

La planeación operacional se concentra a corto plazo y cubre cada una de las tareas u operaciones individuales. Se preocupa por el “qué hacer” y por el “cómo hacer” las actividades cotidianas de la organización. Se refiere específicamente a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Como está inmersa en la lógica del sistema cerrado, la planeación operacional está orientada hacia la optimización y maximización de los resultados.

La planeación operacional está constituida por infinidad de planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la organización. Cada plan puede constar de muchos subplanes con diferentes grados de detalle. En el fondo los planes operacionales se preocupan por la administración de la rutina, para garantizar que todos ejecuten las tareas y operaciones de acuerdo con los procedimientos por la organización, de manera que ésta pueda alcanzar sus objetivos. Los planes operacionales se orientan hacia la eficiencia (énfasis en los medios), pues la eficacia (énfasis en los fines) es asunto de los niveles institucional e intermedio de la organización. (p. 233).

La planeación operacional se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa, por lo general, determinan las actividades que debe de desarrollar el elemento humano, los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

### **2.2.10.3.- Planificación Estratégica.**

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de una organización, que define los objetivos a largo plazo, identifica las metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Ayuda a la organización a adaptarse a entornos sociales, estables o cambiantes.

La planeación estratégica se relaciona con el período más prolongado que sea válido considerar para desarrollar las estrategias que sean necesarias para el logro de los objetivos.

### **2.2.11.- Evolución Histórica de la Planificación Estratégica.**

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra "la teoría del juego", "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta".

En el año 1954 Peter Druker "la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener".

En 1962 Alfred Chandler "el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas".

La planeación estratégica surge formalmente a mediados de los años sesenta auspiciada por el libro de Ansoff (1965), Estrategias Corporativas.

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo se usó para describir el sistema, pero el proceso de planificación estratégica se comenzó a experimentar en Venezuela algo más tarde.

#### **2.2.12.- Características de la Planificación Estratégica.**

- Fortalece y respalda la misión.
- Identifica los problemas en un marco integral de la realidad interna y externa.
- Se basa en la búsqueda y detección sistemática de nuevas oportunidades y en el diseño de cómo aprovecharlas.
- Mantiene la flexibilidad en todo el proceso.
- Impulsa la participación social en todos los niveles del proceso de planificación a través de estrategias como negociación, concertación, alianzas, entre otras.
- Promueve el cambio de la cultura organizacional a través de un liderazgo que genere la motivación, el compromiso y a participación de los actores sociales en el proceso.
- Es una herramienta gerencial que contribuye a una gestión con eficiencia y calidad.

#### **2.2.13.-Ventajas de la Planificación Estratégica.**

- Ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización al servirse de ellas los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos. Además, el proceso de planificación los ayuda a

prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes de que se agraven.

- Ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas, además de elegir entre ellas. El análisis cuidadoso que ofrece la planificación estratégica le suministra mayor cantidad de información que necesitan para tomar buenas decisiones.
- Reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables, ya que los objetivos, metas y estrategias están sometidos a un estudio riguroso.

#### **2.2.14.- Desventajas de la Planificación Estratégica.**

- La principal reside en el peligro de crear una enorme burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos y clientes de la empresa.
- Algunas veces pasan años para recuperar la enorme inversión de tiempo, dinero y personal que puedan requerir un sistema de planificación formal.
- La planificación en ocasiones tiende a limitar la organización a la opción más racional y exentas de riesgos.
- Los gerentes aprenden a desarrollar solo aquellas estrategias y objetivos que puedan soportar el análisis detallado del proceso de planificación, evitando así, las oportunidades atractivas que suponen un alto grado de incertidumbre o que son difíciles de analizar y comunicar.

#### **2.2.15.- Ejecutores de la Planeación Estratégica.**

La planeación estratégica de una organización tiende a ser responsabilidad de altos ejecutivos más que de jefes de mediano o bajo nivel. Con frecuencia el grupo administrativo tiene la perspectiva y la información necesarias para elaborar planes para la organización como un todo.

En empresas medianas los ejecutivos de mayor nivel elaboran los “planes estratégicos”, que proporciona la estructura dentro de los cuales los administradores de nivel medio (jefes de departamento) proponían objetivos compatibles. Para organizaciones grandes, la cantidad de planeación estratégica que se requiere puede exceder con facilidad la capacidad del grupo ejecutivo. Con frecuencia se hace necesario un grupo administrativo de planeación para ayudar a los ejecutivos de alto nivel, nos comentan Vancil R y Lorange P. (Strategic planning in Diversified companies, 1975, p 81).

En realidad, la planeación estratégica se describe como un proceso que puede ser afectado por departamentos y por personas. Por consiguiente, aunque es común que se piense en planeación estratégica para unidades de negocios de empresa o en términos de responsabilidad de la dirección superior, el “pensamiento estratégico” puede disciplinar y guiar la planeación a todos los niveles de empresa, incluyendo el nivel de empleados que no son de supervisión. (Rodríguez, 2001, p 110).

#### **2.2.16.- Formulación de la Misión.**

Con relación a la formulación de la misión, Goodstein, Nolan y Pfeiffer señalan:

Uno de los aspectos más importantes y, a menudo, uno de los más difíciles del proceso de planeación estratégica es el desarrollo de una declaración de la misión, es decir, un enunciado breve y claro de la razones que justifican la existencia de la compañía, el (los) propósitos(s) o la (s) función (es) que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito. La declaración de la misión proporciona el contexto para formular las líneas específicas de negocios en las cuales se involucrará la empresa y las estrategias mediante las cuales operará; establece el campo en el cual competirá y determina la manera como asignará los recursos cuál será el modelo general de crecimiento y

dirección para el futuro. El propósito fundamental de contar con la declaración de la misión consiste en dar claridad de enfoque a los miembros de la organización, hacerle comprender de qué manera se relaciona lo que hacen con un propósito mayor. Por consiguiente, el enfoque de la misión debe ser interno para la organización, no externo para otros grupos de interés. (p. 197).

#### **2.2.16.1.- Formular la Declaración de la Misión.**

Después de culminar la fase de búsqueda de valores sigue el desarrollo de la declaración de la misión, el cual debe ser congruente con los valores organizacionales deseados que desarrolló el equipo de planeación durante la fase de búsqueda de valores. Una declaración de la misión que no sea congruente con los valores esenciales deseados de la organización y la filosofía de operaciones requeridas no ejecutara la tarea esperada: suministrar una estrella guía mediante la cual pueda dirigir la organización. Peor aún, cualquier intento para desarrollar una declaración de la misión sin congruencia con los valores organizacionales deseados posiblemente encontrará un alto grado de resistencia, en especial si el equipo de planeación ha realizado el trabajo de difundir los valores deseados en toda la organización y ha asegurado el compromiso necesario.

Dicha declaración debe indicar con claridad el alcance y dirección de las actividades de la organización y, hasta el punto donde le sea posible, debe proporcionar un esquema para la toma de decisiones por parte de las personas pertenecientes a todos los niveles de la empresa. Un enunciado efectivo de la misión servirá para impedir que las personas desarrollen y propongan muchos planes y proyectos que no aceptará la alta gerencia, pues ésta tendrá la capacidad de percibir que los planes o proyectos no se encuentran dentro del alcance de la declaración de la misión.

Al formular su declaración de la misión, una organización debe responder cuatro preguntas fundamentales:

1. ¿Qué función(es) desempeña la compañía?
2. ¿para quién desempeña esta función la compañía?
3. ¿cómo le va a la compañía en el cumplimiento de esta función?
4. ¿por qué existe esta compañía? (p.198)

### **¿Qué?**

La primera pregunta, el “qué”, implica definir las necesidades que la organización trata de satisfacer. Es necesario no aceptar análisis superficiales del tipo de negocio donde se encuentra la empresa.

Al reflexionar acerca de qué necesidades de los consumidores o clientes tratan de suplir, la organización debe hacerse más sensible a una clara identificación inicial de estas necesidades y monitoreo continuo. A medida que cambien las necesidades, las organizaciones conscientes de ellas tienen más probabilidad de desarrollar nuevos bienes y servicios para satisfacer las necesidades emergentes de sus consumidores y clientes, y hay menos probabilidad de que experimenten la obsolescencia y decaigan.

No obstante, definir el “qué” sencillamente en términos de necesidades no es garantía de éxito. Puede generar éxito, como sucedió cuando las compañías petroleras se redefinieron como organizaciones dedicadas al negocio de la energía en vez de considerarse en el negocio del petróleo y adquirieron minas de carbón mineral. Por otra parte, cuando la definición del negocio es muy amplia, pueden conducir al fracaso, como sucedió cuando las mismas compañías petroleras se definieron en el negocio de “recursos naturales”. Una definición amplia hace que la organización considere un mayor rango de opciones; pero cada alternativa se debe evaluar en

forma cuidadosa, en incluso será necesario tomar decisiones firmes. Una declaración de la misión no es sustituto de una buena gerencia ni de la toma de decisiones inteligentes.

Las compañías exitosas tratan de identificar los bienes y servicios que satisfagan las necesidades del público e incluyen estas consideraciones en sus formulaciones de la misión. Por lo general, un aspecto importante en la formulación de la misión es el logro del consenso sobre qué tan amplia o limitadamente responder a la pregunta “qué”. El hecho de que los valores relacionados con toma de riesgos, evasión de conflictos y crecimiento versus utilidad pronto salgan a la superficie, durante la formulación de la misión, es una de las razones importantes para culminar la búsqueda de valores antes de formular el enunciado de la misión. (p.199-201).

### **¿Quién?**

El segundo aspecto de la formulación de la misión consiste en identificar “a quién está dirigida”, es decir, a qué mercado o segmento del mercado intenta servir la organización. Ninguna compañía, sin importar su tamaño, es suficientemente grande para satisfacer las necesidades de todos los posibles consumidores o clientes. Pocas, si existen son suficientemente amplias para tratar de servir a todo el mundo y, en cualquier caso, todos los individuos no tienen las mismas necesidades. La formulación de la misión exige una identificación clara de qué parte o segmento del potencial total de la base de clientes considera la organización como su mercado principal. El proceso de clasificar el objetivo real y potencial de una organización se denomina segmentación del mercado.

Existen muchas formas para segmentar un mercado: geografía, edad, riqueza, etnia y una variedad de factores. Una compañía puede segmentar su mercado según factores individuales o múltiples, la claridad en cuanto a su segmento del mercado



permite que la organización sea más receptiva a las necesidades de éste y concentre los recursos hacia su objetivo fundamental.

Resulta evidente que existen diferentes necesidades y recursos en distintos segmentos del mercado. Las empresas pueden optar por atender solo un pequeño segmento. Las grandes organizaciones pueden desarrollar subunidades para concentrarse en diversos segmentos del mercado; en realidad, son pequeños negocio dentro del negocio general.

Comprender el mercado también es importante para el sector sin ánimo de lucro, en particular para las organizaciones que financia el gobierno. Tener claridad con respecto a los dos tipos de clientes importantes, los que controlan las fuentes de financiación y quienes reciben el servicio de la organización y suplir las necesidades y expectativas de ambos conjuntos de clientes constituyen importantes ingredientes de éxito en este campo. Cuando las necesidades de los receptores se encuentran en desacuerdo con las de la fuente de financiación, el manejo de la organización puede ser difícil. (p.203).

### **¿Cómo?**

La tercera pregunta que aborda la declaración de la misión se debe relacionar con la manera como la compañía tratará de lograr sus metas; por ejemplo, que tecnologías utilizara para suplir las necesidades que ha identificado en su mercado. El “cómo” puede involucrar una estrategia de marketing como, por ejemplo, convertirse en un productor de bajo costo, suministrar productos innovadores o proporcionar los productos más confiables; puede implicar una estrategia de distribución y puede requerir marketing de correo directo, ventas puerta a puerta o telemarketing; o implicar cualquiera de una variedad de procesos a través de los cuales la empresa pueda desarrollar, producir, comercializar y distribuir productos y/o servicios a un

grupo definido de consumidores o clientes.

Aunque las preguntas correspondientes a “qué” y “a quién” se respondan sin dificultad en el proceso de planeación, contestar la pregunta “cómo” puede generar problemas inesperados. Otro aspecto importante del cómo involucra considerar las adquisiciones y las fusiones. Decidir qué rutas específicas debe seguir la organización en su trayectoria hacia el futuro ideal es decisivamente importante. (p.205).

### **¿Por qué?**

Con frecuencia, la pregunta de por qué una organización desempeña las funciones que realiza-pregunta existencial- es importante para las compañías que buscan utilidad como para aquellas sin ánimo de lucro. Muchas empresas consideran que necesitan incluir un enunciado sencillo de su *raison d’être* como parte de sus declaraciones de la misión. Éste puede aparecer como el “núcleo” en el diagrama de la relación triangular entre las preguntas correspondientes al qué, a quién y cómo. Por ejemplo, la declaración de la misión de Warner-Lambert, el fabricante farmacéutico con sede en EE.UU., comienza su credo con la siguiente misión: “lograr el liderazgo en el mejoramiento de salud y bienestar de las personas en todo el mundo...” mientras en el sector sin ánimo de lucro, el Center for Creative Leadership en Greensboro, Carolina del Norte, afirma lo siguiente: “Nuestra misión consiste en estimular y desarrollar el liderazgo creativo y la administración efectiva para el bien de toda la sociedad”.

A menudo, estos enunciados constituyen un resultado natural de la búsqueda de valores a nivel organizacional, y el modelo de la planeación estratégica aplicada promueve su inclusión. El enunciado del “por qué” posibilita que la compañía ubique lo que hace en un contexto social y proporcione un enfoque más significativo para sus

actividades. A medida que se aprende más acerca de la psicología del trabajo y la importancia del compromiso y la satisfacción del empleado, el rol de los enunciados del “por qué” se hace cada vez más importante. (p.206).

#### **2.2.16.2.- Declaraciones de la Misión Preexistentes.**

Con frecuencia, los consultores encuentran organizaciones con declaraciones de la misión preexistentes, que fueron resultado de procesos organizacionales previos. Por lo general, la pregunta que surge es cómo manejar estos enunciados preexistentes. Ante el riesgo de parecer superficiales, simplemente respondemos “con cuidado”.

Independientemente de la calidad o utilidad potencial de una declaración de la misión preexistente, las organizaciones se enorgullecen de tenerlos. El enfoque sencillo más útil que debe optar consiste simplemente en reconocer la existencia de dichas declaraciones, sugerir que por el momento se pueden hacer a un lado y tratar de crear una nueva que represente el nuevo futuro deseado hacia el cual trabajará la empresa. Más adelante se puede reexaminar el enunciado de la misión preexistente a fin de determinar qué se debe agregar, si existe algo, a la declaración recién formulada. (p.208).

#### **2.2.16.3.- Ventaja Competitiva.**

El ingrediente final del enunciado de la misión exige la identificación de la ventaja o ventajas competitivas de la organización: ¿qué calidad o atributo de la organización la separa de sus competidores? ¿En qué medida es, o será, diferente del resto del conjunto? Su habilidad distintiva puede estar en función de su nicho de mercado; su ventaja competitiva puede relacionarse directamente con los productos o servicios ofrecidos, o con el hecho de ser un productor a bajo costo o brindar un

servicio superior.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (citado por Peters, 1984) sugiere que sólo existen tres verdaderos conjuntos distintivos de estas habilidades:

1. Un enfoque en la total satisfacción del cliente.
2. Un enfoque en la innovación continúa.
3. Un enfoque en el compromiso decidido.

Argumenta que estos tres conjuntos de habilidades constituyen la única fuente efectiva de ventaja sostenible a largo plazo.

Identificar sus ventajas competitivas es un proceso mediante el cual la empresa puede concentrar sus energías y recursos para desplazarse en una dirección particular; de igual manera, le ayuda a proporcionar un punto de unión para los gerentes y los empleados de nivel inferior.

Existe una creciente concientización de la importancia de identificar y utilizar las ventajas competitivas de una organización como base para el proceso de planeación estratégica. Incluso, algunos estrategas han comenzado a plantear que el enfoque tradicional, definir en forma correcta el negocio en el cual se encuentra la compañía, no es el asunto apropiado en que deben concentrarse; más bien, según insisten estos estrategas, en que el enfoque apropiado es: “¿en qué somos realmente buenos y cómo podemos constituir esas habilidades especiales”?

Este enfoque en la ventaja competitiva es muy importante. Sin embargo rechazamos la noción de que el enfoque se debe tomar del mercado externo y ubicarlo exclusivamente en el examen interno de la ventaja competitiva. El éxito a largo plazo surgirá de una identificación clara de la verdadera ventaja competitiva, y

una cuidadosa y creativa búsqueda del mercado para determinar la situaciones que mejor se ajusten donde esta competencia sea comercializable.

Una vez que se respondan a las preguntas qué, quién, cómo y por qué, y se identifiquen en la fuerza conductora y las ventajas competitivas de la empresa, estos elementos se pueden integrar en la declaración de la misión de la compañía. Este enunciado debe ser breve, por lo general debe tener cien palabras o menos, e identificar con claridad el negocio básico de la empresa. La declaración de la misión, que deben conocer y comprender todos los miembros de la organización, da respuesta a las preguntas: qué hace la empresa, para quién, cómo y por qué, e identifica su principal fuerza conductora estratégica. Al responder estas preguntas para uso interno y externo, la organización puede diagramar su curso de acción y proporcionar una guía para tomar decisiones rutinarias día a día. (p.212).

#### **2.2.16.4.- Diez Criterios Para Evaluar las Declaraciones de la Misión.**

En esta coyuntura es útil revisar y codificar los criterios mediante los cuales se puede evaluar una declaración de la misión. Nuestros criterios incluyen las siguientes diez consideraciones:

- El enunciado de la misión es claro y comprensible para todo el personal, incluyendo a los empleados de base.
- La declaración de la misión es tan breve como para que la mayoría de las personas la recuerden. Por lo general, contienen cien palabras o menos, en lo posible.
- El enunciado de la misión específica con claridad en qué negocio se encuentra la organización. Esto incluye una declaración detallada acerca de:
  - a. “Qué” necesidades del consumidor o cliente trata de satisfacer la

compañía, y no cuáles productos o servicios ofrece.

- b. “Quiénes” son los consumidores o clientes principales de la organización.
  - c. “Cómo” plantea la organización emprender su negocio, es decir, cuáles son sus tecnologías primarias.
  - d. “Por qué” existe la empresa, es decir, el propósito predominante que trata de cumplir y sus metas trascendentales.
- Debe identificar las fuerzas que impulsan la visión estratégica de la empresa.
  - Debe reflejar las ventajas competitivas de la organización.
  - Debe ser suficientemente amplia como para permitir flexibilidad en la implementación, pero no tanta como para permitir la carencia de enfoque.
  - Debe servir como el modelo y medio con el cual los gerentes y demás individuos en la empresa puedan tomar decisiones.
  - Debe reflejar los valores, las creencias y la filosofía de operaciones de la empresa.
  - Debe ser logable, y suficientemente realista como para que los miembros de la organización se involucren en ella.
  - Debe servir como fuente de energía y punto de unión de la organización.

Se deben cumplir todos estos criterios a fin de que la declaración de la misión cumpla en su totalidad todo lo que esas declaraciones pueden lograr. En esta parte se ofrecen como un esquema frente al cual el equipo de planeación estratégica puede evaluar el producto de sus labores. Aunque es difícil de desarrollar una declaración de la misión que pueda satisfacer completamente todos estos criterios, consideramos firmemente que hasta el grado en que se cumpla, la declaración de la misión tendrá el impacto que se pretende sobre la claridad y vitalidad de la organización. (p.220-221).

### **2.2.17.-Formulación de la visión.**

La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

A diferencia de la misión, la declaración de la visión contesta la pregunta “¿qué queremos ser?”, mientras que la misión contesta la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

La razón de establecer la visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden.

El establecer la visión de una empresa, también permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

Una buena visión de empresa, debe tener las siguientes características:

- debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
- debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.
- no debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
- debe ser retadora.
- debe ser ambiciosa, pero factible.

- debe ser realista, deber ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.

Para formular la visión de una empresa, podemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?
- ¿cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?
- ¿hacia dónde nos dirigimos?
- ¿hacia dónde queremos llegar?

#### **2.2.18.- Definición de Decisión.**

Certo (2001), afirma que: “Una decisión es una selección hecha entre dos o más opciones disponibles.” (p. 144).

#### **2.2.19.- Tipos de Decisiones.**

Con respecto a los tipos de decisiones, Certo (2001) expresa que estas pueden clasificarse según el tiempo que emplea un gerente en tomarlas, que proporción de la empresa tiene que estar involucrada en tomarlas y las funciones organizacionales en las que se centra. Probablemente, el método más aceptado para clasificar las decisiones se basa en el lenguaje de las computadoras, que divide las decisiones en dos tipos básicos: programadas y no programadas.

1. Las Decisiones Programadas: Son rutinarias y recurrentes; la organización desarrolla formas específicas para manejarlas. Para esta clase de decisiones rutinarias, de problemas recurrentes, las decisiones se toman de acuerdo con parámetros administrativos establecidos.



2. Las Decisiones No Programadas: Son decisiones de un momento que por lo general están menos estructuradas que las decisiones programadas. Estos temas deben tratarse con la gerencia antes de que pueda tomarse la decisión de si ofrecer o no. (p. 144).

#### **2.2.20.- La Toma de Decisiones.**

Certo (2001), define la toma de decisiones como: “El proceso de escoger la mejor opción para alcanzar los objetivos”. (p. 144).

Por su parte Koontz y Weihrich (2002), define la toma de decisiones como la selección de un curso de acción entre una serie de alternativas; pertenece al núcleo de la planeación. Algunas veces, los administradores consideran que la parte fundamental de su trabajo consiste en la toma de decisiones, debido a que constantemente deben elegir lo que se va a hacer, quién va a hacerlo, cuándo, dónde y, en ocasiones, cómo. La toma de decisiones es, sin embargo, sólo un paso dentro de planeación; pero no deja de ser un paso si se lleva a cabo rápidamente y sin mayor consideración, o ejerce su influencia solamente por unos cuantos minutos. (p. 120).

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos. Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución.

#### **2.2.21.- La Matriz FODA.**

La Matriz FODA es un marco conceptual para el análisis sistemático, que facilita la coincidencia entre las amenazas y las oportunidades y las debilidades y fortalezas de la organización.

Es común sugerir que las compañías identifiquen sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y las amenazas en el contexto externo. Pero lo que generalmente pasa de inadvertido es que la combinación de estos factores pueda requerir elecciones de estrategias distintas. La Matriz FODA; “F” de fortalezas, “O” de oportunidades, “D” de debilidades y “A” de amenazas. El modelo FODA (TOWS, por sus siglas en inglés) inicia con las amenazas (threat) porque, en muchas situaciones, una compañía emprende la proyección estratégica como resultado de percepción de una crisis, un problema o una amenaza. (Koontz y Weihrich, 2002, p.104).

Es un análisis basado en las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas presentes en la organización, de ahí las siglas de su nombre FODA. El análisis FODA ofrece datos de salida para conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento del negocio.

**Tabla N° 1: Modelo de Matriz FODA**

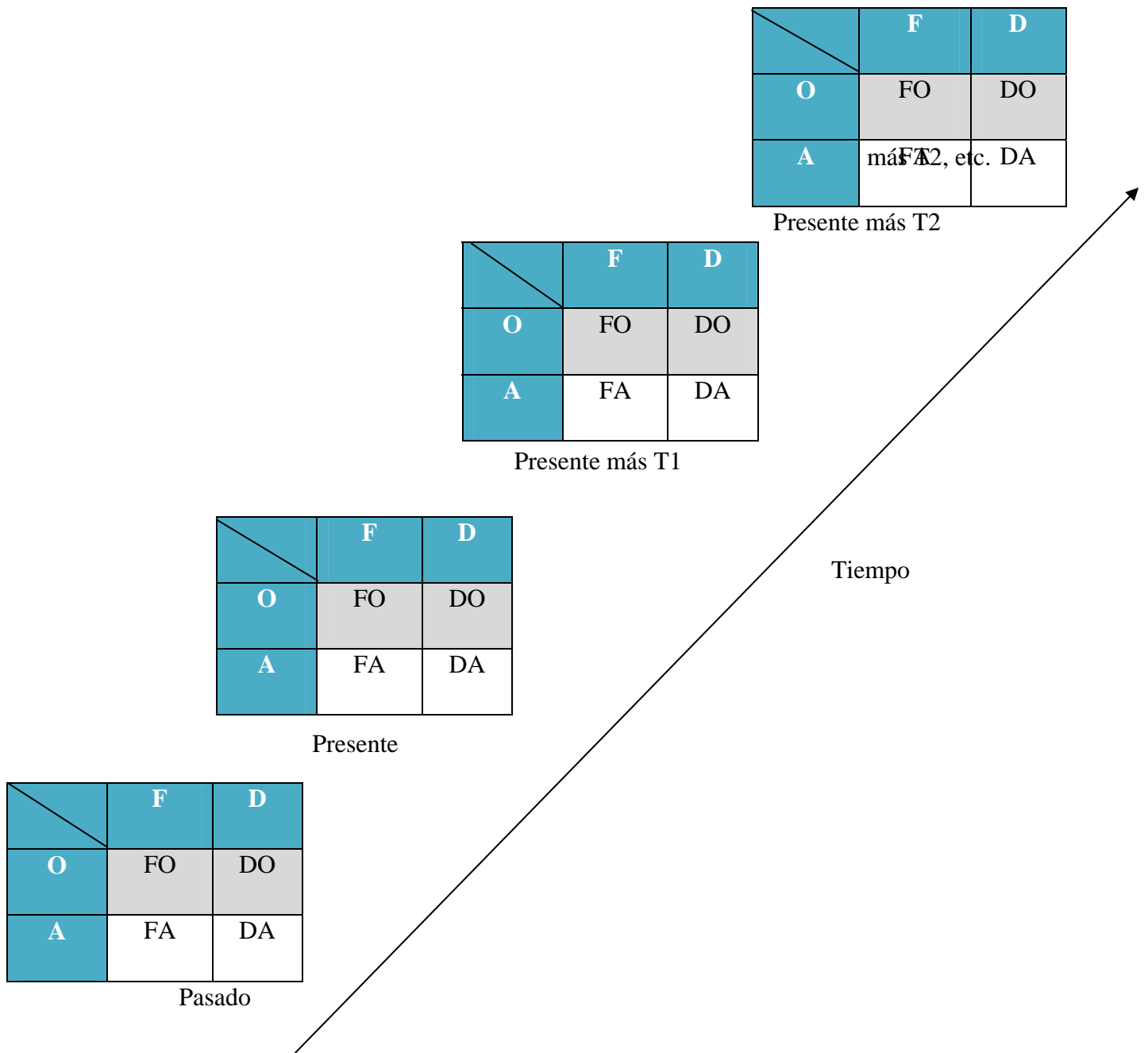
<p><b>Factores Internos</b></p> <p><b>Factores Externos</b></p>	<p><b>Factores internos</b></p> <p><b>Fortaleza (F):</b> por ejemplo, fuerza administrativa, en operaciones, financiera, en marketing, en investigación y desarrollo, en dinero.</p>	<p><b>Debilidades internas (D):</b> debilidades en áreas mostradas en el recuadro de “fuerza”.</p>
<p><b>Oportunidades externas (O), considerar también los riesgos; por ejemplo, condiciones económicas actuales y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología</b></p>	<p>Estrategia FO (maxi-maxi): potencialmente la más exitosa, utiliza las fuerzas de la organización para aprovechar las oportunidades.</p>	<p>Estrategia DO (mini-maxi): estrategia de desarrollo para superar las debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades.</p>
<p><b>Amenazas externas (A): por ejemplo, carencia de energía, competencia y áreas similares a las mostradas arriba en el recuadro de “oportunidades”</b></p>	<p>Estrategia FA (maxi-mini) utilización de las fuerzas para enfrentar y evitar las amenazas</p>	<p>Estrategia DA (mini-mini): ahorro, liquidación o establecimiento de una empresa colectiva.</p>

**Fuente:** Koontz, H. y Wehrich, H. (2002). La Matriz para la formulación de la estrategia FODA. Elementos de administración, enfoque internacional.

### 2.2.22.- Cuatros Estrategias Alternativas de la Matriz FODA.

Las estrategias se basan en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (fortalezas y debilidades).

- La intención de la estrategia DA (en la esquina inferior derecha) consiste en minimizar tanto las debilidades como las amenazas, y también recibe el nombre de estrategia “mini-mini”. Puede requerir que la compañía, por ejemplo, forme una joint venture, haga economías o liquide.
- La estrategia DO procura minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. De esta manera, una firma con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar esas áreas dentro de la empresa, o bien, adquirir las capacidades requerida (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) del exterior, haciendo posible aprovechar las oportunidades en el contexto externo.
- La estrategia FA se basa en las fortalezas de la organización, para enfrentar las amenazas propias del exterior. El propósito consiste en maximizar los primeros y minimizar las segundas. Así, una compañía puede utilizar sus fortalezas en relación con la tecnología, las finanzas, la administración o la mercadotecnia, para enfrentar las amenazas de un nuevo producto introducido por su competidor.
- La situación más deseable es una en la que una compañía pueda utilizar su fortaleza para aprovechar las oportunidades (la estrategia FO). Efectivamente el propósito de las empresas es desplazarse, a partir de otras posiciones en la matriz, a ésta. Si tienen debilidades, se esforzarán por superarlos, convirtiéndolos en fortaleza. Si se enfrentan a amenazas, lidiaran con ellas y saldrán adelante para poder concentrarse en las oportunidades.



**Figura N° 1:** Dinámica del análisis FODA.

**Fuente:** Koontz, H. y Wehrich, H. (2002). Elementos de administración, enfoque internacional.

### **2.2.23.- Dimensión Temporal y la Matriz FODA.**

Hasta ahora, los factores desplegados en la Matriz FODA pertenecen al análisis de un punto particular en el tiempo. Sin embargo, las condiciones tanto internas como externas son dinámicas: algunos factores cambian radicalmente con el tiempo, mientras otros lo hacen de manera casi imperceptible. Debido a la dinámica en el contexto, el diseñador de estrategias debe preparar varias matrices FODA en distintos momentos, como se muestra en la figura. Así, se puede empezar con un análisis FODA del pasado, continuar con un análisis del presente y, quizá de manera más importante, concentrarse en distintos periodos (T1, T2, etc.) en el futuro.

### **CAPÍTULO III**

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

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

La empresa Naviera Rassi se formó como una empresa unipersonal, constituida por el señor Nasib Rassi en 1956. En sus inicios 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.

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:

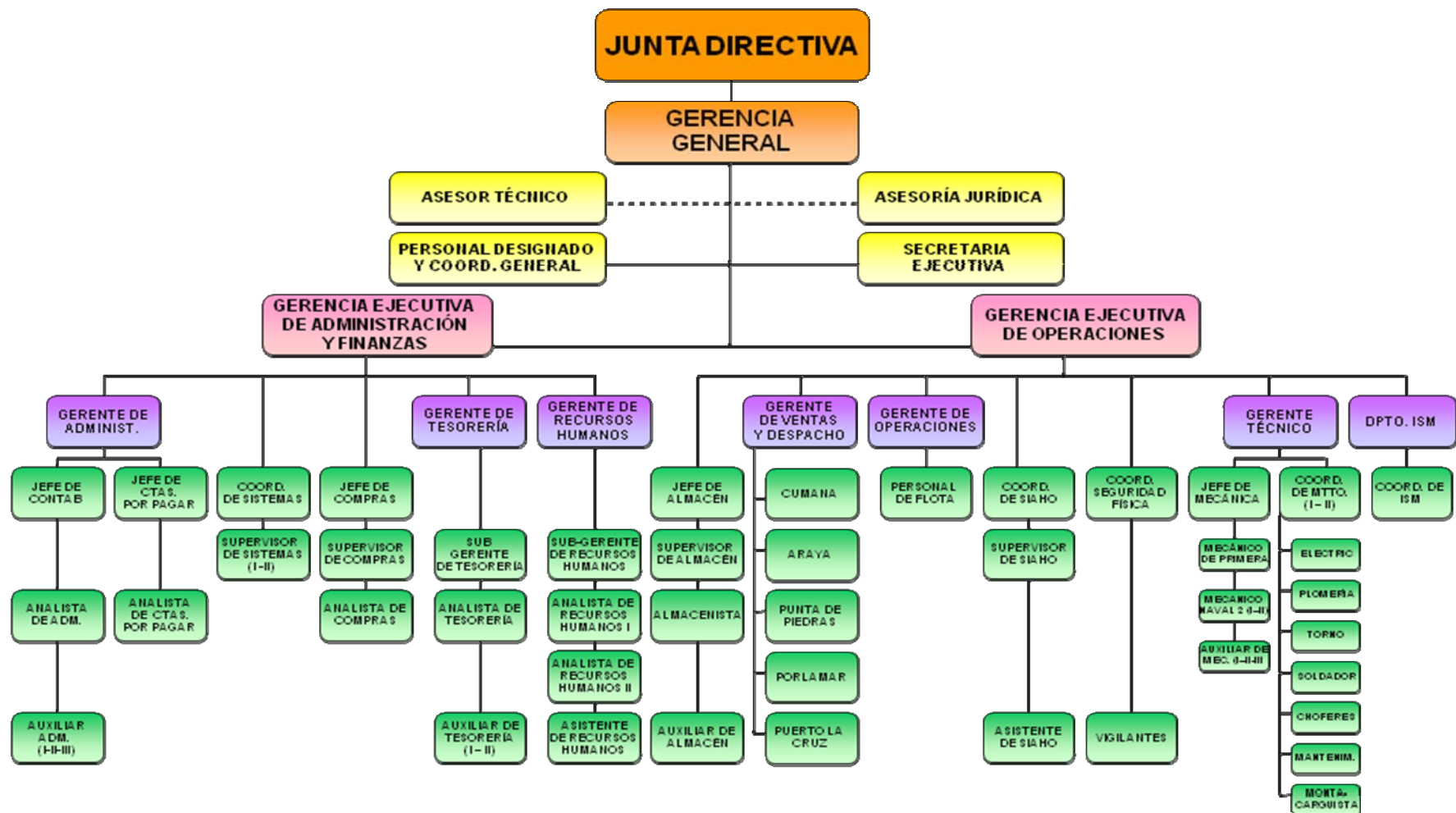
**Artículo 37. Aportes provenientes de empresas en otros sectores productivos.** Las grandes empresas del país que se dediquen a otros sectores de producción de bienes y de prestación de servicios diferentes a los referidos en los artículos anteriores, deberán aportar anualmente una cantidad correspondiente 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 C).

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



**Figura N° 2:** Estructura organizativa para ambas empresas Naviera Rassi y Gran Cacique II

**Fuente:** Empresa Naviera Rassi, C.A

### **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, a fin de optimizar 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, que permita 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 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 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 del Grupo, 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 mantiene o podría mantener relaciones.
- 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 del 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.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

A continuación se muestran y analizan los resultados obtenidos 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 el proceso de planificación estratégica de la empresa Naviera Rassi, C.A (NAVIARCA).

#### **4.1- Diagnóstico de la situación actual del proceso de planificación estratégica de la empresa Naviera Rassi, C.A.**

El desarrollo de este objetivo se logró con la aplicación de la técnica de la encuesta utilizando el instrumento del cuestionario, realizado al personal de la empresa Naviera Rassi, C.A., específicamente a los Gerentes, Subgerentes y el resto del personal que integran los Departamentos de Compras, Recursos Humanos, Tesorería, Contabilidad, Gerencia Técnica, Ventas, ISM y Seguridad Laboral.

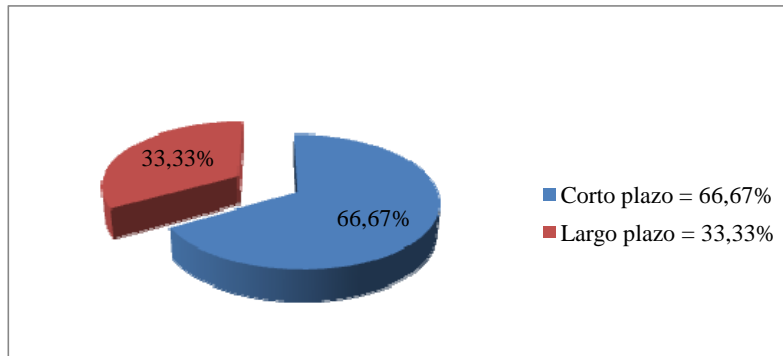
Posteriormente, se analizaron las respuestas emitidas por el personal encuestado, con la finalidad de comparar las observaciones de cada uno de ellos, de manera tal que permitieran realizar deducciones sobre sus respuestas y la relación con el problema en estudio, para luego establecer conclusiones y recomendaciones que sirvan de alternativa para orientar a la empresa a mejorar el proceso de planificación estratégica.

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

**Tabla N° 2:** Distribución de frecuencias sobre el establecimiento de los objetivos

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Corto plazo	20	66,67%
Largo plazo	10	33,33%
Total	30	100%

**Fuente:** Cova, Eliomar; Rodríguez, Yaritza y Sánchez, Juan



**Gráfica N° 1:** Distribución porcentual sobre el establecimiento de los objetivos

**Fuente:** Cova, Eliomar; Rodríguez, Yaritza y Sánchez, Juan

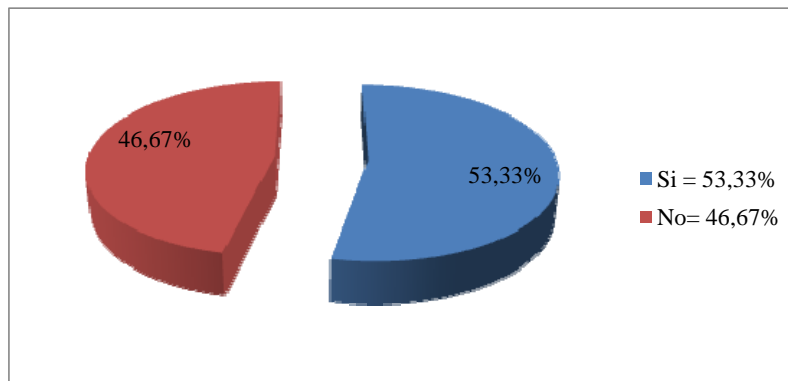
En las respuestas a esta pregunta se observa que veinte (20) de los encuestados, es decir, el 66,67%, afirman que los objetivos existentes son a corto plazo, alegando que los mismos generalmente se establecen para un periodo de tres (3) meses, máximo seis (6) meses. No obstante, los diez (10) empleados restantes, que representan el 33,33%, expresan que se establecen objetivos a largo plazo.

**4.1.2.- ¿Conoce todo el personal de la empresa las oportunidades y amenazas a las que están expuestos?**

**Tabla N° 3:** Distribución de frecuencia sobre el conocimiento del personal de las oportunidades y amenazas

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	16	53,33%
No	14	46,67%
Total	30	100%

**Fuente:** Cova, Eliomar; Rodríguez, Yaritza y Sánchez, Juan



**Gráfica N° 2:** Distribución porcentual sobre el conocimiento del personal sobre las oportunidades y amenazas de la empresa

**Fuente:** Cova, Eliomar; Rodríguez, Yaritza y Sánchez, Juan

En las respuestas a esta pregunta se observa que dieciséis (16) de los encuestados, es decir, el 53,33%, afirman que si conocen las oportunidades y amenazas de la empresa; este personal corresponde a los gerentes y subgerentes de cada departamento, y son los que realizan periódicamente análisis externos para

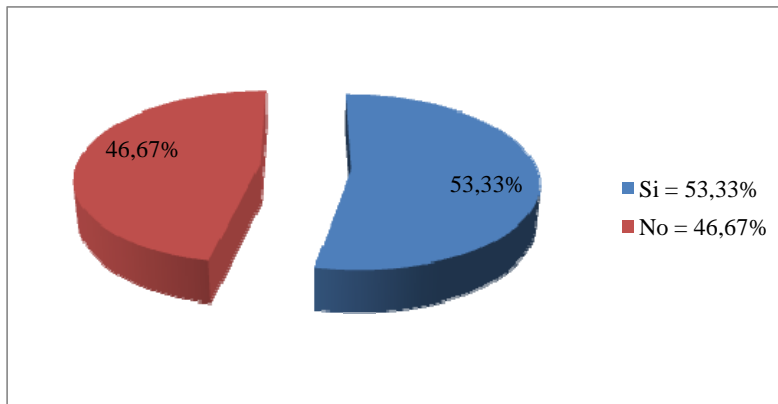
determinar a lo que se exponen. No obstante, los catorce (14) empleados restantes, que representan el 46,67%, expresan que no conocen las oportunidades y amenazas de la empresa.

**4.1.3.- ¿Existe un control que permita evaluar los resultados de los objetivos propuestos?**

**Tabla N° 4:** Distribución porcentual sobre el control para la evaluación de los objetivos

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	16	53,33%
No	14	46,67%
Total	30	100%

**Fuente:** Cova, Eliomar; Rodríguez, Yaritza y Sánchez, Juan



**Gráfica N° 3:** Distribución porcentual sobre existencias de un control que permita evaluar los resultados de los objetivos propuestos

**Fuente:** Cova, Eliomar; Rodríguez, Yaritza y Sánchez, Juan



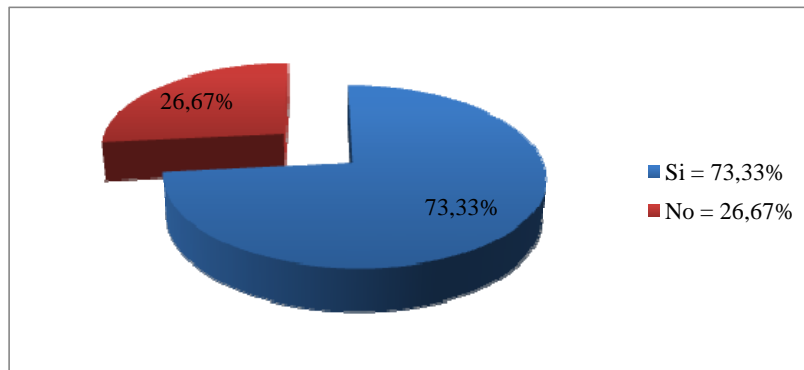
De acuerdo a los resultados, dieciséis (16) de los empleados, que corresponden al 53,33% respondieron que si existe un control que les permita evaluar los resultados de los objetivos que se han propuesto; este número de personas son los encargados de aplicar los indicadores preliminares de desempeño. Sin embargo, la respuesta proporcionada por los catorce (14) empleados faltantes, es que no existe un control que les permita evaluar los resultados de los objetivos que se han propuesto.

**4.1.4.- ¿Todo el personal conoce los objetivos y metas comprendidas en la planificación estratégica de la empresa?**

**Tabla N° 5:** Distribución de frecuencias sobre el conocimiento de objetivos y metas

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	22	73,33%
No	8	26,67%
Total	30	100%

**Fuente:** Cova, Eliomar; Rodríguez, Yaritza y Sánchez, Juan



**Gráfica N° 4:** Distribución porcentual sobre el conocimiento del personal acerca de los objetivos y metas comprendidas en la planificación estratégica de la empresa

**Fuente:** Cova, Eliomar; Rodríguez, Yaritza y Sánchez, Juan

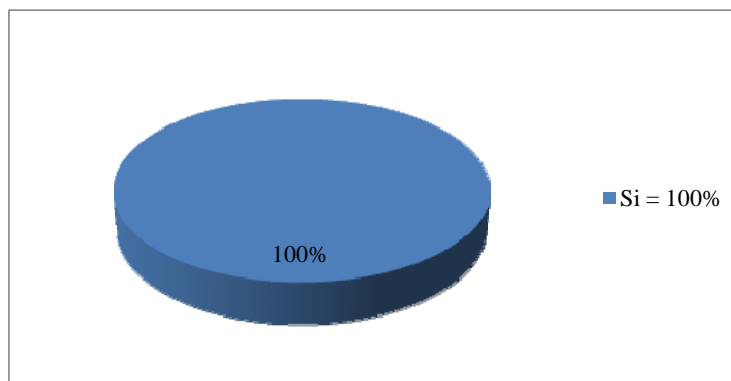
De acuerdo a los resultados, veintidos (22) de los empleados, que corresponden al 73,33% respondieron que conocen los objetivos y metas comprendidas en la planificación estratégica de la empresa. Sin embargo, la respuesta proporcionada por los ocho (8) empleados faltantes, dice que no todo el personal conoce los objetivos y metas comprendidas en la planificación estratégica de la empresa.

**4.1.5.- ¿Se realizan informes para ser presentados a la Junta Directiva con la finalidad de ser analizados?**

**Tabla N° 6:** Distribución de frecuencias sobre la realización de informes

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	30	100%
No	0	0%
Total	30	100%

**Fuente:** Cova, Eliomar; Rodríguez, Yaritza y Sánchez, Juan



**Gráfica N° 5:** Distribución porcentual sobre la realización de informes para ser presentados a la Junta Directiva con la finalidad de ser analizados

**Fuente:** Cova, Eliomar; Rodríguez, Yaritza y Sánchez, Juan

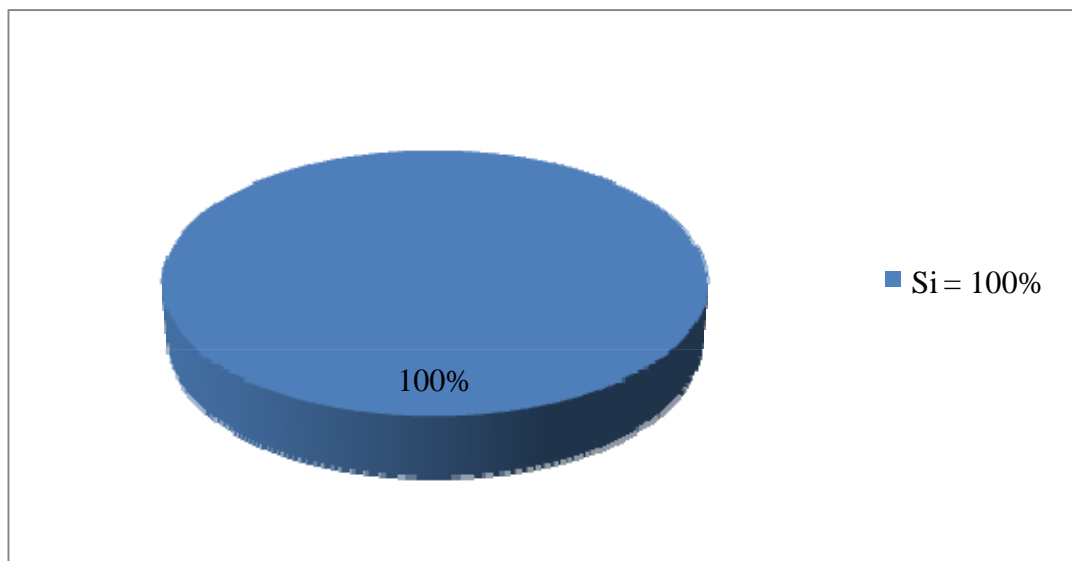
Los resultados demuestran que el 100% de los encuestados afirman que si se realizan informes para ser presentados a la Junta Directiva con la finalidad de ser analizados.

**4.1.6.- ¿Se implementan medidas correctivas en el caso de incumplimiento de los objetivos propuestos?**

**Tabla N° 7:** Distribución de frecuencias sobre la implementación de medidas correctivas

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	30	100%
No	0	0%
Total	30	100%

**Fuente:** Cova, Eliomar; Rodríguez, Yaritza y Sánchez, Juan



**Gráfica N° 6:** Distribución porcentual sobre la implementación de medidas correctivas en el caso de incumplimiento de los objetivos propuestos

**Fuente:** Cova, Eliomar; Rodríguez, Yaritza y Sánchez, Juan

Los resultados demuestran que el 100% de los encuestados afirman que si se implementan medidas correctivas en el caso de incumplimiento de los objetivos propuestos.

En vista de que la manera en que se lleva a cabo la planificación en la empresa presenta una serie de deficiencias puesto que el personal que labora en ella no está al tanto del tiempo en que se establecen los objetivos y la mayoría afirman que desconocen cuáles son los objetivos y metas comprendidas en la planificación estratégica, se hace necesario proponer mejoras en el proceso de planificación ya que esta ayuda a fijar prioridades y permite concentrarse en las fortalezas de la organización. Este proceso debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de afecto dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

#### **4.2.- Identificación de la misión, visión y objetivos de los distintos departamentos de la empresa Naviera Rassi, C.A.**

Para la identificación de la misión, visión y objetivos de los distintos departamentos de la empresa, se llevaron a cabo entrevistas no estructuradas al personal de cada uno de ellos con la finalidad de indicar las mismas. Los resultados obtenidos se encuentran en la tabla N° 8, en la cual se resume la información obtenida y que estos pretenden alcanzar; cabe destacar que la misión y visión de dichos departamentos están cónsonas a los de la empresa en general.

Es de hacer notar que las políticas y objetivos, junto con la misión, constituyen el soporte fundamental de la planificación estratégica en cualquier empresa.

**Tabla N° 8:** Objetivos, misión y visión de los departamentos de la empresa

AREA FUNCIONAL			
	Dpto. Ventas	Dpto. Técnico	Dpto. Recursos Humanos
<b>Objetivo fundamental</b>	Mantener y ampliar su cartera de clientes mediante políticas de servicios óptimos que generen, en todo momento la preferencia del usuario.	Planificar, programar, ejecutar y controlar todas las tareas de mantenimiento, para garantizar el buen funcionamiento de los equipos, así como lograr la retroalimentación de la información para la evaluación de resultados y cumplimiento de objetivos; tales como, rutinas operativas de mantenimiento, identificación de fallas operativas imprevistas, inspecciones periódicas de acciones correctivas adecuadas y oportunas.	El objetivo fundamental del departamento de recursos humanos es contribuir a los trabajos y a la organización a lograr las metas trazadas, enfrentando los diversos desafíos que se presente en el camino, la importancia de las labores de recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común de la empresa, en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias o innovadores de la organización.
<b>Misión</b>	Generar y garantizar las ventas de la empresa, ofreciendo un servicio rápido, cómodo y seguro a los usuarios.	Garantizar elevados índices de disponibilidad, confiabilidad y seguridad en la operación de las embarcaciones de la flota de la empresa.	La creación de condiciones laborales, en las cuales, los integrantes de las organizaciones desarrollen su máximo potencial de desempeño, es decir, optimicen su calidad humana, como resultado de la motivación y el entrenamiento.
<b>Visión</b>	Desarrollar promociones efectivas que generen altos ingresos y aumentar las ventas.	Ser el departamento que mantenga el buen estado de las embarcaciones atendiendo oportunamente los servicios de mantenimiento preventivo y/o correctivo evitando la interrupción del servicio.	Promover e impulsar el bienestar y desarrollo de los trabajadores.

**Fuente:** Cova, Eliomar; Rodríguez, Yaritza y Sánchez, Juan

**Continuación de la tabla N° 8**

<b>AREA FUNCIONAL</b>			
	<b>Dpto. ISM</b>	<b>Dpto. Tesorería</b>	<b>Dpto. compras</b>
<b>Objetivo fundamental</b>	Implementar un sistema de gestión de seguridad en toda la empresa, que sea reconocido nacional e internacionalmente por su alta calidad en las actividades de transporte de pasajeros, en la excelencia del personal y en la conservación de los bienes y del medio ambiente.	Planificar, coordinar, mantener y controlar el movimiento diario de efectivo con el objetivo de poder garantizar el flujo necesario para las operaciones de la Organización, aplicando los principios de solidaridad financiera y caja única, a fin de optimizar los recursos económicos y la administración financiera del Grupo Naviera Rassi. Realización y actualización del presupuesto corporativo.	Orientar a la empresa sobre la adquisición de materiales y bienes necesarios para satisfacer las operaciones diarias de la misma, mediante una gestión coordinada y eficiente, que avale la normal operación de la organización al menor costo posible sin perder la calidad requerida.
<b>Misión</b>	Crear y motivar una cultura de seguridad y una disciplina que al cumplirse a cabalidad debe conllevar a una prevención necesaria para la protección de la vida humana, de los bienes y del medio ambiente.	Velar por el buen funcionamiento del personal bajo su responsabilidad y el óptimo desempeño del personal adjunto y velar y controlar que todas las operaciones que realice su unidad, estén dentro de los límites presupuestarios.	Mantener una adquisición de productos de calidad que cumplan con los requerimientos de la empresa manejando un enfoque de reducción de costos.
<b>Visión</b>	Velar por el mantenimiento en las embarcaciones y las instalaciones en tierra de los implementos necesarios para la seguridad y la supervivencia.	Garantizar la óptima administración de los recursos financieros.	Mantener buenas relaciones con sus proveedores así como establecer negociaciones con los mismos a efectos de que se tengan los insumos de forma oportuna sin retrasos y a precios que le permitan un balance con respecto a sus costos de operación.

**Fuente:** Cova, Eliomar; Rodríguez, Yaritza y Sánchez, Juan

**Continuación de la tabla N° 8**

AREA FUNCIONAL		
	Dpto. Contabilidad	Dpto. Seguridad laboral
<b>Objetivo fundamental</b>	Desarrollar y supervisar las actividades a nivel administrativo y financiero del Grupo, con el fin de asegurar la buena gestión de los recursos financieros y salvaguardar el patrimonio, bajo los objetivos y estrategias establecidos.	Establecer e implementar las normativas y procedimientos necesarios tendientes a la protección de la integridad física y mental de los trabajadores, resguardándolos de los riesgos de salud asociados a sus tareas, cargos y al ambiente físico donde se ejecutan.
<b>Misión</b>	Contabilizar, controlar y dirigir todas las operaciones realizadas en la empresa, con el fin de lograr un uso eficiente de los recursos materiales, financieros y humanos, así como el adecuado control contable de los mismos.	Ofrecer responsabilidad en materia de seguridad laboral, higiene industrial, salud ocupacional y medio ambiente.
<b>Visión</b>	Proporcionar información veraz y oportuna demostrando con hechos físicos contables que toda la información suministrada es el resultado de los Estados Financieros Emitidos, a través de un proceso continuo de actualización en la parte contable, tributaria, financiero etc.	Establecer normas y procedimientos para crear un ambiente seguro de trabajo, a fin de evitar pérdidas personales y/o materiales.

**Fuente:** Cova, Eliomar; Rodríguez, Yaritza y Sánchez Juan

### **4.3.- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Naviera Rassi, C.A.**

La identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en los procesos de planificación estratégica que actualmente se aplica en la empresa, permite a los distintos departamentos y a la organización como tal, establecer estrategias para el aprovechamiento de aquellos aspectos que generen situaciones favorables, y acciones correctivas para controlar lo que los afecta.

Para ello, se realizó un análisis FODA (ver Capítulo 2), que es una herramienta esencial para proveer los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica. Este análisis se realizó con la aplicación de varias técnicas: se llevaron a cabo entrevistas no estructuradas, al igual que también se les aplicó un cuestionario (ver Apéndice B) para conocer aspectos básicos relacionados con el proceso, y por último se realizó una tormenta de ideas con la participación del personal y los autores de la investigación.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la siguiente tabla resume las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes actualmente:



**Tabla N° 9: Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la planificación estratégica**

	<b>FORTALEZAS-F</b>	<b>DEBILIDADES-D</b>
	1.- Los índices financieros de liquidez y rentabilidad o eficiencia no son los óptimos pero se han recuperado y progresivamente se están ajustando.	1.- Tienen bajos índices de liquidez y endeudamiento, la razón de capacidad productiva del crédito es bastante baja y la razón de rotación de cuentas por cobrar es de 56 días de promedio.
	2.- Generación de conciencia para establecimiento de medidas organizativas y de control para el personal de la empresa.	2.- Falta de cultura organizacional y tendencia de paternalismo. Carecen de adecuados sistemas de seguridad marítima, de organización y comunicación en operaciones.
	3.- Mantenimiento de políticas de ventas flexibles.	3.- Parada de los sistemas productivos por reparaciones no programadas.
	4.- Mejoramiento de niveles de vida útil de activos mediante el establecimiento de acciones planificadas.	4.- Falta de planificación en reparaciones y mantenimiento. No mantienen un buen stock de repuestos en existencia.
	5.- la flota de embarcaciones mantienen mejor grado de versatilidad con respecto a la competencia.	5.- Falta de mecanismos de control (máximos y mínimos en inventario) necesidad de desarrollar una mejor logística de compras.
<b>OPORTUNIDADES-O</b>	<b>ESTRATEGIA-FO</b>	<b>ESTRATEGIA-DO</b>
1.- Oferta en el mercado laboral de personal calificado.	1.- Desarrollar políticas de ventas agresivas en temporada alta principalmente para el mercado de las regiones central y occidental, basadas en campañas publicitarias y ventas flexibles con el fin de posesionarse en el mercado de pasajeros sin vehículos e incrementar las ventas en temporada con vehículo por Cumaná. (F3-O2-O3).	1.- Mejorar la gestión de cobranzas a través de fijación de metas mensuales y entrenamiento continuo para conocer métodos y herramientas que permitan optimizar la gestión de cobros. (D1-O1-O5).
2.- Son parte de un mercado oligopólico a nivel nacional.	2.- Depurar la fuerza de ventas, orientándola al desarrollo de un equipo de trabajo activo y no pasivo, creando conciencia para optimizar los niveles de productividad. (F5-O1-O4).	2.- Mejoramiento continuo del personal de embarcaciones y operaciones para incentivar en ellos la cultura organizacional a través de planes de capacitación dictados por organismos estadales. (D2-O5).
3.- Posibilidad de decrecimiento de su principal competidor.	3.- Hacer énfasis en el cumplimiento de los manuales de organización (políticas y normas) y aprovechar al máximo los talleres y cursos de capacitación dictados por instituciones estadales para desarrollar charlas y mesas de trabajo a niveles bajos. (F2-O5).	3.- Optimizar el proceso de control de inventario, a través de planes de inducción del personal de almacén para así mantener una eficiente logística de compras, apoyándose con la adquisición de un sistema más adecuado para el manejo de inventario. (O5-D4-D5).
4.- Posibilidad de aumentar su cartera de proveedores.	4.- Capacitar al personal para la correcta utilización del Sistema de Gestión de Mantenimiento, para sacar el mayor provecho del mismo y enfatizar en la optimización de las acciones planificadas para no depender tanto de imprevistos o contingencias. (F4-F5-O2).	4.- Implementar un Sistema de Gestión de Mantenimiento para el control de las actividades destinadas a la conservación de los equipos. (D3-O3).
5.- Apoyo institucional por parte Edo. Para capacitación del personal.		
<b>AMENAZAS-A</b>	<b>ESTRATEGIA-FA</b>	<b>ESTRATEGIA-DA</b>
1.- No existe margen de acción por imposiciones de políticas laborales y sociales por parte del ejecutivo.	1.-Desarrollar una política de pagos que permita minimizar ligeramente el apalancamiento comercial utilizado financiamiento bancario a corto plazo (un año), a través de aperturas de nuevas líneas de crédito, considerando que la tasa activa real es negativa. (F1-A4-A3).	1.- Minimizar costos de personal a través de la evaluación de una depuración en la nómina a niveles administrativos y operativos que no cumplan con los requerimientos establecidos en las normas de seguridad marítima de acuerdo al marco legal y que se resistan al cambio de procedimientos organizacionales. (D2-A1-A5).
2.- Establecimientos de nuevos competidores y establecimiento de controles de precios.	2.- Hacer énfasis en el mantenimiento de las buenas relaciones con proveedores nacionales e internacionales y ampliar nuestra cartera con nuevos proveedores. (F2-A4-A3).	2.- Reducción al máximo de costos operativos y administrativos a través del establecimiento de políticas restrictivas en la gestión de compras autorizando solo lo estrictamente necesario. (D1-D5-O3-O4).
3.- Alta dependencia de repuestos o insumos importados y control de cambio.	3.- Implementar una campaña de concientización del personal para el mantenimiento adecuado de las embarcaciones y familiarización con las normas de seguridad marítima. Orientar recursos financieros para cubrir la clasificación de las normas nacionales y cubrir satisfactoriamente los requerimientos por embarcación. (F5-A5).	3.- Optimizar la gestión de cobros. (D1-A4).
4.- restricción en líneas de crédito y desabastecimiento en el mercado interno		
5.- Exigencias en el cumplimiento de las normas nacionales e internacionales establecidas en el marco legal vigente.		

**Fuente:** Cova, Eliomar; Rodríguez, Yaritza y Sánchez, Juan

#### **4.4.- Mecanismos de evaluación para la planificación estratégica de la empresa Naviera Rassi C.A.**

Los mecanismos de evaluación se definen como la manera en que una organización mide el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas como parte del proceso de planificación estratégica. En relación a ello, se realizaron entrevistas no estructuradas al personal directivo, gerentes y subgerentes de los distintos departamentos, obteniendo que dichos mecanismos se refieren a la utilización de indicadores preliminares de desempeño, específicamente de efectividad y eficiencia, los cuales se utilizan con una frecuencia semestral.

La efectividad se define como el grado en que la empresa está cumpliendo las metas establecidas. Para su evaluación, se realiza primeramente una revisión de las metas, y luego una recopilación de los datos relevantes del proceso para efectuar comparaciones. Posteriormente, miden los siguientes parámetros:

- Grado de cumplimiento de las metas: Se realiza un análisis entre lo establecido y lo real.
- Número de clientes atendidos: Hace referencia al número de personas que utilizaron el servicio en un determinado período de tiempo, y se realiza un análisis en comparación con lo estimado para dicho período.
- Calidad del servicio prestado.
- Acceso y uso del servicio: Se refiere a la cantidad de veces que se prestó el servicio sin ningún inconveniente, en determinado período de tiempo.

Por otra parte, la eficiencia se define como la proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos para el cumplimiento de las metas; su evaluación se realiza en términos cualitativos, analizando lo siguiente:

- Costo por el servicio: Se realiza un estudio de los costos necesarios para mantener operativo el sistema productivo de la empresa, y por ende, la prestación del servicio. Adicionalmente, se realiza una comparación entre el costo estimado y el costo real.
- Costos generales en relación con los costos totales del servicio.
- Frecuencia de avería de los sistemas productivos: Se determina el número de veces en que los sistemas productivos de la empresa han fallado en un período de tiempo determinado, y se realiza un estimado de lo que se dejó de producir por el incumplimiento del servicio.
- Puntualidad en la prestación del servicio.

Los resultados de la aplicación de estos mecanismos, arrojan como conclusión que la planificación estratégica resulta eficiente y efectiva si, al compararse con las metas establecidas y/o organizaciones que cumplen las mismas funciones, sus resultados son relativamente elevados en relación con los recursos gastados.

#### **4.5.- Propuesta de mejoras para el proceso de planificación estratégica de la empresa Naviera Rassi, C.A.**

De acuerdo al diagnóstico realizado de la situación actual del proceso de planificación estratégica de la empresa, y de las debilidades (Análisis interno) y

amenazas (Análisis externo) detectadas, se efectuó un estudio minucioso de los datos obtenidos con la finalidad de proponer mejoras que permitan optimizar dicho proceso, mayormente referidas a la reestructuración del plan, las cuales se deben realizar anualmente, pero en caso de que se amerite, antes. Estas mejoras se mencionan a continuación:

- Analizar la misión y visión general establecidas en la empresa, la cual debe ser efectuada por cada uno de los miembros de la organización involucrados en el proceso de planificación. Estos deberán emitir sus opiniones acerca de la misión y visión establecidas, en base al status actual de la organización: Si se mantiene o se reestructura.
- Analizar las estrategias, de igual manera, por cada uno de los miembros de la organización involucrados en el proceso de planificación. Estos deberán emitir sus opiniones acerca de las estrategias establecidas, y en comparación con el mercado competidor, efectuar un análisis para decidir si hay cambios, o se mantiene.
- Revisar y analizar los objetivos a largo plazo, por cada uno de los miembros de la organización involucrados en el proceso de planificación. Estos deberán emitir sus opiniones acerca de dichos objetivos.
- Revisar y analizar los datos concernientes a los mercados, ventas y costos.
- Efectuar un análisis exhaustivo de la situación actual y el medio ambiente de la organización, con la finalidad de actualizar e individualizar las amenazas y oportunidades presentes en el momento.

- Realizar un análisis de los pronósticos en el área de ventas y financiera de la empresa.
  
- Realizar la formulación, respuestas y análisis de las siguientes interrogantes:
  - Principales tendencias del mercado competidor que están afectando el rendimiento de la empresa.
  
  - Ventajas competitivas de la empresa y de qué manera el plan sirve para reforzarlas.
  
  - Semejanzas de las estrategias con las de los competidores.

## CONCLUSIONES

- La empresa tiene establecidas claramente su misión, visión y objetivos, como parte del proceso de planificación estratégica; estos últimos se definen a corto plazo.
- No todo el personal administrativo de la empresa está al tanto de la planificación estratégica establecida; esta solo se conoce a nivel directivo y por el máximo líder de cada departamento, viéndose en la necesidad de que sean comunicados al resto del personal.
- Entre las fortalezas identificadas, se tienen el establecimiento de medidas organizativas, de control, y el mantenimiento y mejoramiento de sus sistemas productivos.
- Entre las debilidades encontradas destacan la falta de cultura organizacional, de planificación para la conservación de las unidades, y de mecanismos de control.
- Las oportunidades identificadas, se relacionan con la participación en un mercado oligopólico, y las ventajas existentes en relación a sus competidores.
- Entre las amenazas encontradas se tienen el establecimiento de nuevos competidores, problemas con la adquisición de insumos y la exigencia para el cumplimiento de normativas. Todos estos aspectos permiten realizar una identificación de las estrategias futuras de la empresa, con la finalidad de ampliar su campo de acción, ante las debilidades y amenazas más importantes.
- Los mecanismos de control utilizados son los indicadores preliminares de desempeño (Efectividad y eficiencia), los cuales toman en consideración una serie de factores.

- La empresa cuenta con un estado de ganancias y pérdidas correspondiente al año 2011, expresado en porcentaje, en el que se refleja el total de ingresos con un 100%; total de costos con 42,40%; total de gastos con un 21,13% y gastos financieros con 32,77%, para un total de costos y gastos de 96,30%.
- La organización cumple con lo establecido por la Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación para las empresas de servicio, aportando anualmente una cantidad correspondiente al medio por ciento (0,5%) de los ingresos brutos obtenidos, al igual que cumplen con la responsabilidad social empresarial.
- La empresa dispone del recurso humano, financiero y tecnológico que ayuden en el desarrollo de un plan eficaz y eficiente, con el propósito de lograr los objetivos propuestos.

## **RECOMENDACIONES**

- La planificación estratégica es de conocimiento únicamente a nivel directivo de la empresa, por lo que se recomienda informar a todo el personal operativo de la organización, para que dicha planificación tenga mayor impacto y se lleve a cabo de una forma más eficiente.
- Se debe hacer énfasis en el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos representados en los manuales de la organización, para lo cual se deben programar cursos y talleres de capacitación que permitan al personal la adquisición de mejores conocimientos para un mejor desenvolvimiento en el área laboral y por ende el logro de los objetivos de la organización.
- Implementar las mejoras propuestas en este trabajo investigativo, para optimizar el proceso de planificación estratégica que se lleva a cabo en la empresa.
- Desarrollar de manera más amplia los mecanismos de control para evaluar los resultados y proponer medidas correctivas en caso de encontrarse desviaciones.



## BIBLIOGRAFÍA

### Textos:

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

Certo, S. (2001). **Administración moderna.** (Octava edición). Bogotá: Prentice-Hall.

Chiavenato, I. (2002). **Administración en los nuevos tiempos.** Bogotá: Mc Graw-Hill.

Goodstein, L., Nolan, T. y Pfeiffer, W. **Planeación estratégica aplicada.** Mc Graw-Hill.

Mercado, S. (2004). **Administración aplicada, teoría y práctica, primera parte.** (Segunda edición). México: Limusa.

Koontz, H., Donnell, C. y Weihrich, H. (1998). **Administración.** (Tercera edición). México: Mc Graw- Hill

Koontz, H. y Weihrich, H. (2002). **Elementos de la administración, enfoque internacional.** (Sexta edición). México: Mc Graw- Hill.

Rodríguez, J. (2001). **Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa.** (Cuarta edición). México, D. F: Thomson Learning.

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

Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). **Administración.** (Sexta edición). México: Prentice-Hall

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

**Tesis y trabajos de investigación:**

Pérez, Dickson (2004). **Análisis de La Planeación Estratégica como Herramienta Fundamental de las PyMEs en Venezuela.** Trabajo Especial de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Carvajal, Izaguirre, Rodríguez (2002). **Análisis del proceso de planificación estratégica aplicada a la empresa Rimoca, C.A” Maturín Estado Monagas.** Trabajo Especial de Grado. Núcleo de Monagas. Universidad de Oriente. Venezuela.

**Páginas Web:**

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

<http://frankmorales.webcindario.com/trabajos/tiposplani.html>

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

<http://planificacion2011.wikispaces.com/message/view/home/40292456>

<http://www.monografias.com/trabajos3/planestra/planestra.shtml>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Toma\\_de\\_decisiones](http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones)

[http://es.scribd.com/marcos\\_gastelum/d/37649433/4-Planificacion-tactica](http://es.scribd.com/marcos_gastelum/d/37649433/4-Planificacion-tactica)

<http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>

## **APÉNDICE A**

**Cuestionario aplicado al personal que labora en la empresa Naviera Rassi, C.A.  
para diagnosticar la situación actual del proceso de planificación estratégica de  
la empresa.**



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

**CUESTIONARIO**

El siguiente cuestionario tiene como finalidad realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de planificación estratégica de la empresa, para la cual se incluyen preguntas referentes al tema en estudio. A continuación las preguntas:

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

**Argumente su respuesta.**

Corto plazo\_\_\_

Largo Plazo\_\_\_

**2.- ¿Conoce todo el personal de la empresa las oportunidades y amenazas a las que están expuestos?**

**Argumente su respuesta.**

Si \_\_\_

No\_\_\_

**3.- ¿Existe un control que permita evaluar los resultados de los objetivos propuestos? Argumente su respuesta.**

Si \_\_\_

No \_\_\_

**4.- ¿Todo el personal conoce los objetivos y metas comprendidas en la planificación estratégica de la empresa? Argumente su respuesta.**

Si \_\_\_\_

No \_\_\_\_

**5.- ¿Se realizan informes para ser presentados a la Junta Directiva con la finalidad de ser analizados? Argumente su respuesta.**

Si \_\_\_\_

No \_\_\_\_

**6.- ¿Se implementan medidas correctivas en el caso de incumplimiento de los objetivos propuestos? Argumente su respuesta.**

Si \_\_\_\_

No \_\_\_\_

## **APÉNDICE B**

**Cuestionario aplicado al personal que labora en la empresa Naviera Rassi, C.A.  
para indicar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.**



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

**CUESTIONARIO**

El siguiente cuestionario tiene como finalidad indicar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. A continuación las preguntas:

- 1.- ¿Cuáles considera que son los aspectos que favorecen a la empresa para mantenerse y/o posicionarse en un nivel más elevado dentro del mercado nacional? (**Oportunidades**).
  
- 2.- ¿Cuáles son los aspectos internos que influyen de manera negativa en la planificación estratégica de la empresa? (**Debilidades**).
  
- 3.- ¿Qué acciones se deberían implementar para el mejoramiento de los procesos de planificación estratégica? (**Fortalezas**).
  
- 4.- ¿Cuáles son los factores externos que dificultan la ejecución de los procesos de planificación estratégica? (**Amenazas**).



**APÉNDICE C**  
**ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS DE LA EMPRESA NAVIERA**  
**RASSI, C.A.**

A continuación se presenta el estado de ganancias y pérdidas de la Empresa Naviera Rassi, C.A. en la cual se relaciona el total de ingresos, junto con los costos del personal, costos de mantenimiento, habilitaciones, otros costos indirectos, suministros operacionales y costos operativos. También se incluyen los gastos de personal, servicios públicos, patentes y concejos municipales, gastos varios de administración, todos expresados en porcentaje.

**Tabla N° 10:** Estado de Ganancias y Pérdidas de la Empresa Naviera Rassi, C.A.

<b>CUENTA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	
4.1.03.	VENTAS	
4.1.03.	Total VENTAS	DIST %
4.1.	Total VENTAS	
4.	Total INGRESOS	100
5.1.01.001	SUELDOS Y SALARIOS	2,87
5.1.01.002	SOBRETIEMPO	2,33
5.1.01.003	BONIFICACIONES	0,28
5.1.01.004	VACACIONES	1,73
5.1.01.005	UTILIDADES	0,03
5.1.01.006	PRESTACIONES SOCIALES	0,33
5.1.01.007	INTERESES S/PRESTACIONES	0,04
5.1.01.008	COMIDAS PERSONAL	1,60
5.1.01.009	MEDICINAS	0,03
	UNIFORMES	0,01

5.1.01.010		
5.1.01.011	CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO	0,02
5.1.01.014	TRANSPORTE PERSONAL	0,06
5.1.01.016	EVENTUALES Y PASANTES	0,10
5.1.01.017	DIAS FERIADOS	0,06
5.1.01.019	DOMINGOS	0,22
5.1.01.023	CESTA TICKETS	0,10
5.1.01.026	CLAUSULA 32 NACIMIENTO HIJO	0,02
5.1.01.030	CLAUSULA 29 BECAS ESTUDIANTILES	0,04
<b>5.1.01.</b>	<b>Total COSTOS PERSONAL</b>	<b>9,84</b>
5.1.02.001	REPUESTOS Y MATERIALES BARCOS	20,32
5.1.02.002	REPUESTOS Y MATERIALES MAQUINARIAS	0,03
5.1.02.003	REPUESTOS Y MATERIALES VEHICULOS	0,14
5.1.02.004	MUELLES E INSTALACIONES	3,56
<b>5.1.02.</b>	<b>Total COSTOS DE MANTENIMIENTOS</b>	<b>24,04</b>
<b>5.1.03.</b>	<b>HABILITACIONES</b>	<b>1,48</b>
<b>5.1.03.</b>	<b>Total HABILITACIONES</b>	<b>1,48</b>

5.1.04.001	SEGUROS	5,10
5.1.04.	Total OTROS COSTOS INDIRECTOS	5,10
5.1.06.001	GASOIL	0,43
5.1.06.002	GASOLINA	0,00
5.1.06.003	LUBRICANTES Y ACEITES	1,51
5.1.06.	Total SUMINISTROS OPERACIONALES	1,94
5.1.	Total COSTOS OPERATIVOS	42,40
5.	Total COSTOS	42,40
6.1.01.001	SUELDOS Y SALARIOS	4,05
6.1.01.002	SOBRETIEMPO	0,77
6.1.01.003	BONIFICACIONES	0,10
6.1.01.004	VACACIONES	0,57
6.1.01.005	UTILIDADES	0,07
6.1.01.006	PRESTACIONES SOCIALES	1,37
6.1.01.007	INTERESES S/PRESTACIONES	0,07
6.1.01.008	COMIDAS PERSONAL	0,34
	MEDICINAS	0,10

6.1.01.009		
6.1.01.010	UNIFORMES	0,06
6.1.01.011	CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO	0,05
6.1.01.014	TRANSPORTE PERSONAL	0,52
6.1.01.015	VIVIENDA Y ALQUILERES	0,13
6.1.01.016	EVENTUALES Y PASANTES	0,12
6.1.01.017	DIAS FERIADOS	0,15
6.1.01.018	SUBSIDIOS	0,02
6.1.01.019	DOMINGOS	0,43
6.1.01.020	TELEFONOS Y TARJETAS	0,03
6.1.01.023	CESTA TICKETS	0,65
6.1.01.025	AYUDA JUGUETES	0,00
6.1.01.026	CLAUSULA 32 NACIMIENTO HIJO	0,01
6.1.01.030	CLAUSULA 29 BECAS ESTUDIANTILES	0,04
6.1.01.031	GUARDERIA HIJOS DE TRABAJADORES	0,02

6.1.01.	<b>Total GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>9,67</b>
6.1.02.001	ELECTRICIDAD OFICINAS	0,06
6.1.02.002	AGUA OFICINAS	0,05
6.1.02.003	TELEFONOS OFICINAS	0,00
6.1.02.005	ASEO URBANO OFICINAS	0,08
6.1.02.	<b>Total SERVICIOS PUBLICOS</b>	<b>0,19</b>
6.1.03.001	PATENTES ALCALDIAS	1,13
6.1.03.	<b>Total PATENTES Y CONCEJOS MUNICIPALES</b>	<b>1,13</b>
6.1.04.001	VIAJES, PASAJES Y HOTELES	0,69
6.1.04.002	RELACIONES PUBLICAS Y REPRESENTACION	0,03
6.1.04.003	AFILIACIONES Y SUBSCRIPCIONES	0,01
6.1.04.004	COLABORACIONES, DONACIONES Y BECAS	0,09
6.1.04.005	VIGILANCIA Y SERVICIOS CONTRATADOS	0,45
6.1.04.006	GASTOS DE REGISTROS	0,02
6.1.04.007	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	1,84
6.1.04.009	ENVIOS Y ENCOMIENDAS	2,23

6.1.04.010	GASTOS DE VENTAS	1,33
6.1.04.013	SINIESTROS Y PAGOS DE INDEMNIZACIONES	2,27
6.1.04.014	MULTAS	0,03
6.1.04.015	PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA	0,17
6.1.04.016	CONSUMOS OFICINAS Y TERMINALES	0,59
6.1.04.017	HONORARIOS PROFESIONALES	0,39
6.1.04.019	APORTE CONCECION INEA	0,14
6.1.04.	<b>Total GASTOS VARIOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>10,15</b>
6.1.	<b>Total GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>21,13</b>
		0
6.	<b>Total GASTOS</b>	<b>21,13</b>
		0,00
	OTROS GASTOS.	0,00
	GASTOS FINANCIEROS.	32,77
		0,00
		0,00
		0,00
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS...</b>		<b>96,30</b>

**Fuente:** Empresa Naviera Rassi C.A.

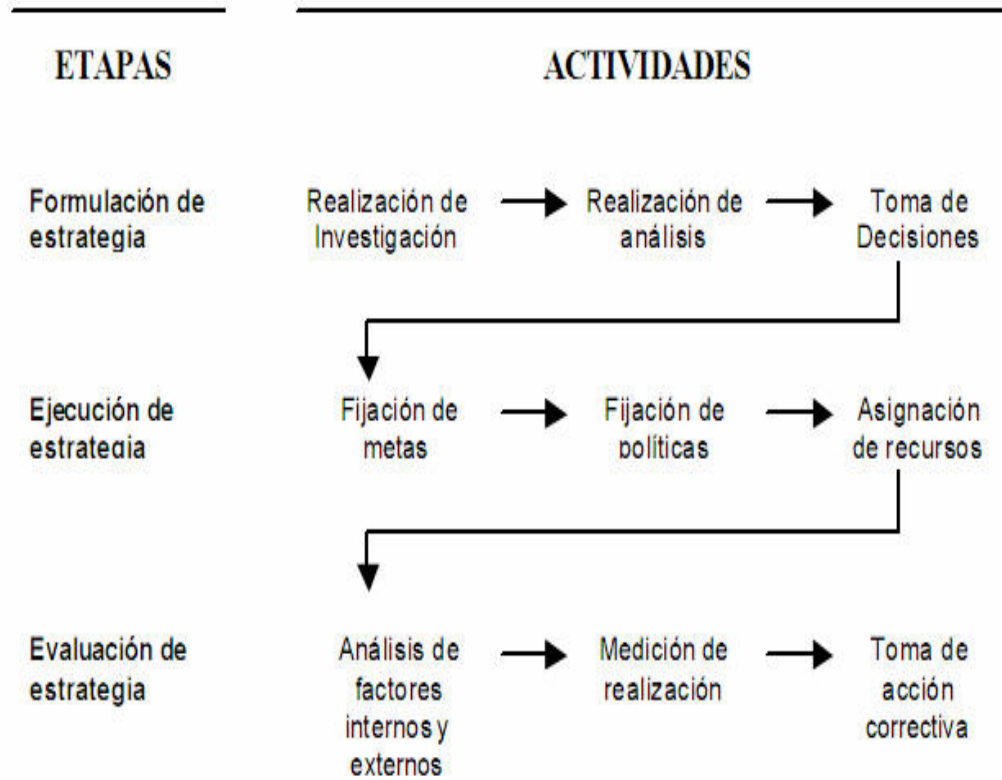


## ANEXOS



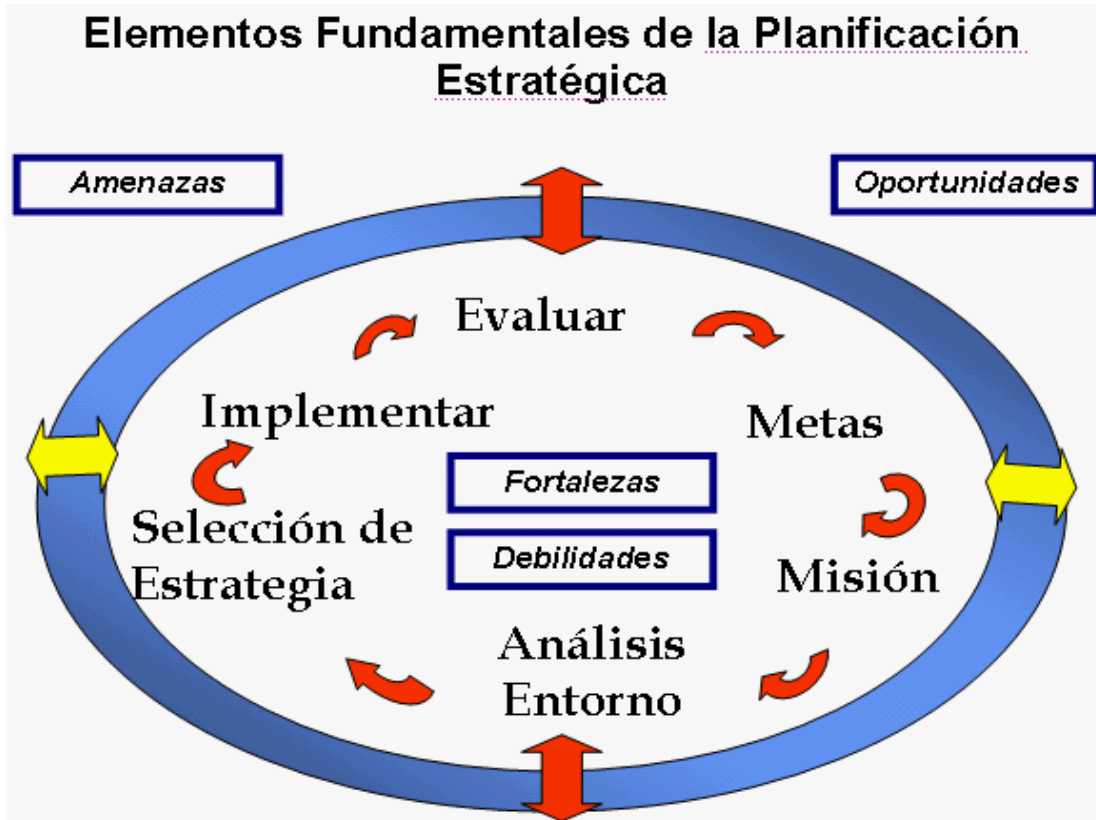
**Figura N° 3:** Proceso de Planificación Estratégica

**Fuente:** <http://www.google.co.ve/imgres?q=pasos+de+la+planificacion+estrategica>



**Figura N° 4:** Proceso de Planificación Estratégica

**Fuente:** David, F. (1994).



**Figura N° 5:** Elementos de la Planificación Estratégica

**Fuente:** <http://www.google.co.ve/imgres?q=pasos+de+la+planificacion+estrategica>

## PASOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

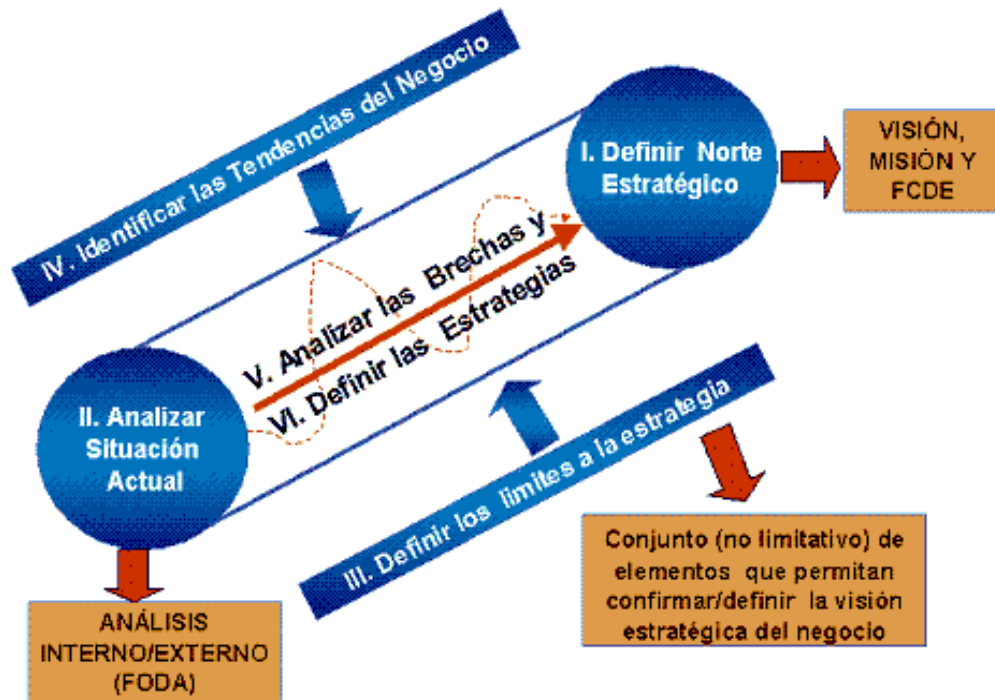


Figura N° 6: Pasos de la Planificación Estratégica

Fuente: <http://www.google.co.ve/imgres?q=pasos+de+la+planificacion+estrategica>



**Figura N° 7:** Planificación Estratégica

**Fuente:** <http://www.google.co.ve/imgres?q=pasos+de+la+planificacion+estrategica>



**Figura N° 8:** Pirámide de la Planificación Estratégica

**Fuente:** <http://www.google.co.ve/imgres?q=pasos+de+la+planificacion+estrategica>

## HOJA DE METADATOS

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

<b>Título</b>	<b>Análisis Del Proceso De Planificación Estratégica De La Empresa Naviera Rassi, C.A (Naviarca). Cumaná, Estado Sucre.</b>
---------------	---

#### **Autor(es)**

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Cova G, Eliomar J.</b>	<b>CVLAC</b>	<b>14.976.326</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Eliomar_jcg@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Rodríguez R, Yaritza J.</b>	<b>CVLAC</b>	<b>15.935.579</b>
	<b>e-mail</b>	<b>yzarodriguez@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Sánchez M, Juan V.</b>	<b>CVLAC</b>	<b>19.537.719</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Juanvs_31@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	

#### **Palabras o frases claves:**

Análisis, Plan, Estrategia, Misión, Visión Y objetivos.

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

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría Pública

### Resumen (abstract)

El objetivo fundamental de esta investigación es el análisis del proceso de planificación estratégica de la Empresa Naviera Rassi, C.A (NAVIARCA), con la finalidad de identificar las debilidades existentes para plantear alternativas y proponer soluciones que ayuden a mejorar dichos procesos, ya que la empresa cuenta sólo con algún tipo de planificación, la cual se conoce a nivel directivo, más no todos los integrantes están informados del contenido de la misma. Para ello se hizo necesario lograr una serie de objetivos tales como: diagnóstico de la situación actual del proceso de planificación estratégica de la empresa con la realización de una encuesta al personal administrativo de cada uno de los departamentos; se realizó una identificación de la misión, visión, y objetivos de la empresa, igualmente, con la aplicación de una entrevista no estructurada; se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mediante la aplicación de la Matriz FODA, cuya información fue obtenida mediante un análisis externo e interno de la organización; se detectaron los mecanismos de evaluación para la planificación estratégica que actualmente se aplican, predominando la aplicación de indicadores preliminares de desempeño; por último, y de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico actual y de las debilidades amenazas presentadas, se propusieron mejoras para optimizar el proceso de planificación. La investigación fue documental y de campo con nivel descriptivo.



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

**Contribuidores:**

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Rafael Arenas	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>4687258</b>
	<b>e-mail</b>	<b>raare@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

**Fecha de discusión y aprobación:**

<b>Año</b>	<b>Mes</b>	<b>Día</b>
2011	04	11

Lenguaje: Spa \_\_\_\_\_

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

**Archivo(s):**

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
Curso Especial de Grado-covarodriguezsanchez.doc	Aplicación/Word

**Alcance:**

**Espacial:** \_\_\_\_\_ (Opcional)

**Temporal:** \_\_\_\_\_ (Opcional)

**Título o Grado asociado con el trabajo:**

Licenciatura en Contaduría Pública

**Nivel Asociado con el Trabajo:** Licenciatura

**Área de Estudio:**

Contaduría Pública

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:**

Universidad de Oriente

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



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

**JUAN A. BOLANOS CUNVELO**  
Secretario




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

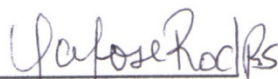
JABC/YGC/marija

## 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”.



**Eliomar Cova**  
C.I 14.976.326



**Yaritza Rodriguez**  
C.I 15.935.579



**Juan Sánchez**  
C.I 19.537.719



**Prof.: Rafael J. Arenas A.**  
C.I 4.687.258