



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REINGENIERIA DE LOS PROCESOS
EMPRESARIALES Y DE GESTION
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA
TALLER AGUILA C.A. UBICADA EN
VALENCIA, EDO. CARABOBO**

Autores:

Ángel Lovera, CI: 23428880
Carlos Flores, CI: 24247255

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**REINGENIERIA DE LOS PROCESOS
EMPRESARIALES Y DE GESTION
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA
TALLER AGUILA C.A. UBICADA EN
VALENCIA, EDO. CARABOBO**

Trabajo de Grado para optar al Título de
Licenciados en Administración de Empresas

Autores:

Ángel Lovera, CI: 23428880

Carlos Flores, CI: 24247255

Tutor: Licdo. Giorgio Giuffrida. (M.Sc.)

San Diego, Junio de 2017



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

San Diego, Junio de 2017

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **M.Sc. Giorgio Giuffrida M**, portador(a) de la cédula de identidad N° 11.156.729, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por los ciudadanos **Ángel Alfredo Lovera Ramírez** y **Carlos Enrique Flores Díaz**, portadores de las cédulas de identidad N° 23.428.880 y N° 24.247.255 respectivamente, titulado **REINGENIERIA DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES Y DE GESTION ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA TALLER AGUILA C.A. UBICADA EN VALENCIA, EDO. CARABOBO**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego a los Diecinueve días del mes de Junio del Dos mil diecisiete

M. Sc. Giorgio Giuffrida

CI: 11.156.729

INDICE GENERAL

RESUMEN INFORMATIVO	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
I.1. Planteamiento del problema	3
I.2. Formulación del problema	9
I.3. Objetivos de la investigación	9
I.4. Justificación de la investigación	10
I.5. Alcance de la investigación	12
CAPÍTULO	
II MARCO TEÓRICO	
II.1. Antecedentes	13
II.2. Bases teóricas	19
II.3. Definición de términos básicos	40
CAPÍTULO	
III MARCO METODOLOGICO	
III.1. Tipo y diseño de investigación	43
III.2. Fases metodológicas para la realización de la investigación	44
III.2.1 Diagnostico de la situación de la Empresa Taller Águila C.A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo.	44
III.2.2 Identificación los factores internos y externos que afecten a la Empresa Taller Águila C.A.	47
III.2.3 Descripción de los procesos empresariales y de Gestión Administrativa que deben ser implementados en la Empres Taller Águila C.A	47
III.2.4 Diseño de un Modelo de Reingeniería de los procesos empresariales y de Gestión Administrativa para la Empresa Taller Águila C.A. ubicada en Valencia, Estado Carabobo.	48
CAPÍTULO	
IV LOS RESULTADOS	
IV.1 Análisis de los resultados	50

CAPITULO	
V LA PROPUESTA	
V.1 Presentación de la propuesta	74
V.2 Justificación de la propuesta	74
V.3 Objetivos de la propuesta	75
V.4 Factibilidad de la propuesta	76
V.5 Desarrollo de la propuesta	77
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	99
ANEXOS	101

INDICE DE GRAFICOS

Grafico #1: Manual de Normas y Procedimientos	53
Grafico #2: Diferentes procesos industriales	54
Grafico #3: Registro de productos elaborados	55
Grafico #4: Cantidad de materia prima	56
Grafico #5: Identificación de la materia prima	57
Grafico #6: Mantenimiento a los equipos y maquinarias	58
Grafico #7: Inducción para el manejo de equipos automatizados	59
Grafico #8: Suministro de implementos de seguridad	60
Grafico #9: Charlas sobre normas de seguridad industrial	61
Grafico #10: Control de salida de productos terminados	62
Grafico #11: Producción por órdenes de pedidos	63
Grafico #12: Notificación de órdenes de producción	64
Grafico #13: Área de almacenaje de productos terminados	65

INDICE DE CUADROS

Cuadro ° 1: Lista de cotejo	51
Cuadro ° 2: Elementos de un flujograma	77
Cuadro N°3: Descripción de las áreas de producción	89
Cuadro N°4: Calculo de la Eficiencia en Porcentajes por Área.	90
Cuadro N°5: Beneficios de acuerdo al Negocio, Equipos y Personal	92

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Flujograma correspondiente al Departamento de Producción.	79
Figura N° 2: Flujograma correspondiente al Departamento de Compras.	80
Figura N° 3: Flujograma correspondiente al Departamento de Fabricación.	81
Figura N° 4: Formato de Requisición	86
Figura N° 5: Formato de Orden	87



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**REINGENIERIA DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES Y DE GESTION
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA TALLER AGUILA C.A. UBICADA
EN VALENCIA, EDO. CARABOBO**

Fecha: Junio de 2017

Autores: Ángel Lovera C.I. 23.428.880

Carlos Flores C.I. 24.247.255

Tutor: Licdo. Giorgio Giuffrida (M.Sc)

Resumen Informativo

Esta investigación tuvo como objetivo principal proponer un modelo de reingeniería de los procesos empresariales y de gestión administrativa para el caso de la empresa Taller Águila C.A. La misma tuvo como finalidad adecuar y adaptar los procesos empresariales y de gestión administrativa de la referida empresa para mejorar su desempeño y lograr cambios en la organización que la lleve a lograr éxito en sus operaciones. La modalidad de la investigación que se utilizó esta categorizada dentro de lo que se denomina proyecto factible. En cuanto al nivel de investigación en que se ubicó este estudio diagnóstico, se corresponde a una investigación de carácter descriptivo, y en cuanto al diseño, el diagnóstico estuvo enmarcado dentro de un diseño tanto documental como de campo. En lo referente a la población y muestra por ser la empresa Taller Águila C.A. una empresa pequeña, se tomó para la aplicación de los instrumentos la población completa, la cual estuvo comprendida por 13 trabajadores. En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se usó la técnica de análisis documental para la investigación documental, y la observación, el cuestionario y la entrevista para la investigación de campo, todo ellos adaptados al diagnóstico que se realizó, y de acuerdo a la operacionalización de las variables. Se finaliza este trabajo de grado con las conclusiones y las recomendaciones pertinentes a las que se han llegado con el análisis de los resultados obtenidos en esta investigación.

Descriptor: Modelo, Procesos Empresariales, Gestión Administrativa

INTRODUCCION

El propósito fundamental de este trabajo fue proponer un modelo de reingeniería de los procesos empresariales y de gestión administrativa para el caso específico de la empresa Taller Águila C.A. ubicada en Valencia, Edo. Carabobo.

La empresa Taller Águila C.A. es una empresa familiar que inicia sus operaciones mercantiles en la ciudad de Valencia hace aproximadamente 40 años. El objeto principal de sus operaciones mercantiles la constituyen las labores de herrería que con el correr de los años ha venido haciendo mejoras hasta llegar a la automatización de sus procesos productivos utilizando para ello maquinarias y equipos tanto importados como nacionales. La empresa ha venido siendo a través de los años una fuente de empleo donde la utilización de la mano de obra nacional ha sido una de sus prioridades. El desarrollo de las operaciones del Taller Águila lo ha llevado a un crecimiento organizacional, pero no ha contado para ello con las herramientas necesarias para poder elaborar las exigencias del mercado actual ni ha adecuado sus procesos con las modernas técnicas que contribuyan con el mejoramiento y buen uso de sus recursos.

La temática que se tocó con esta investigación está referida por una parte a la reingeniería la cual se define según Morris y Brandon (1996:11) “La Reingeniería es un enfoque para planear y controlar el cambio y ello significa rediseñar los procesos de un negocio y luego implementarlo”.

Igualmente se trabajó con los procesos empresariales, los cuales constituyen una serie de pasos o fases que llevan a la práctica un plan de negocios desde la creación de la empresa u organización hasta la producción y venta del producto o servicio.

Asimismo se abordó en la investigación un referente a la gestión administrativa que representa una poderosa herramienta de control, que permite analizar las decisiones tomadas, en un lapso de tiempo determinado, sean estas correctas o no, si los datos utilizados para caracterizar o dimensionar las actividades fueron las más acertadas.

El proyecto que se presenta está conformado por 5 capítulos, los cuales se mencionan a continuación:

El primer capítulo está integrado por el planteamiento del problema, objetivos de la investigación, justificación y alcance de la investigación.

El segundo capítulo lo conforma el marco teórico, el cual está dividido a su vez en antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

El tercer capítulo está referido al marco metodológico donde se indica la modalidad de la investigación, tipo de investigación según el nivel y el diseño, la población y muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El capítulo cuatro, está referido a la presentación y análisis de los resultados, en donde se explica el desarrollo de las fases metodológicas y cuales instrumentos de recolección de datos se aplicaron en dichas fases.

Finalmente, el capítulo cinco contempla el desarrollo de la propuesta del diseño del modelo reingeniería de los procesos empresariales y de gestión administrativa de la empresa Taller Águila C.A.

Se establece las Reflexiones Finales de los autores, seguidamente las referencias bibliográficas y anexos que fundamentan la investigación

CAPITULO I:

ELPROBLEMA

I.1: Planteamiento del problema

La ciudad de Valencia ha sido llamada desde hace muchos años, la Ciudad Industrial de Venezuela, nombre bien ganado por cuanto ella ha contado con una zona industrial donde se han ubicado desde grandes empresas como han sido las ensambladoras de vehículos, las productoras de cauchos y de línea blanca como también medianas y pequeñas empresas de diferentes ramas, entre las que se han contados las herrerías.

Está bien llamada Ciudad Industrial, estaba dividida en parroquias, conformando entre ellas lo que se ha llamado casco de la ciudad, estando éste bordeado por grandes extensiones de terrenos los cuales con el crecimiento de la población empezaron a ser urbanizados y a construirse en ellos bellas y cómodas viviendas así como grandes edificios de departamentos. Estas construcciones empezaron a ser requeridas no solo por los habitantes de Valencia sino también por gente foránea que escogían a esta ciudad para venir a trabajar o bien para instalar a sus hijos quienes venían a estudiar en la única universidad que existía para ese momento, la Universidad de Carabobo.

En ese entonces, se puede decir, que las empresas de herrería eran pocas, no existía mayor competencia entre las mismas y había suficiente trabajo para todas. La mayor parte de este tipo de empresas inició sus actividades como negocios familiares, situación que muchas han mantenido con el transcurrir de los años.

Fue con el advenimiento de las nuevas construcciones que las herrerías empezaron a tener mayor relevancia para poder satisfacer los requerimientos de ventanas, marcos de puerta y cualquier otro derivado afín a las mismas, las cuales

eran requeridas para las múltiples edificaciones que día a día iban poblando las nuevas urbanizaciones que surgían en la Valencia del Rey. Los negocios de este ramo se ubicaron algunas en la zona industrial, otras en la periferia de la ciudad y otras dentro del casco de Valencia, dándole oportunidad a muchas personas de instalar sus propias empresas de herrería así como facilitar empleos a quienes sabían trabajar en ese campo y que contribuirían a satisfacer la demanda de la población y de las ciudades vecinas, demanda que cada día se iba haciendo mayor.

La empresa Taller Águila C.A., nació como lo hicieron muchas empresas del ramo, en la ciudad de Valencia capital del Estado Carabobo, ubicándola desde su fundación en la otrora llamada Parroquia Santa Rosa, hoy Municipio Valencia. El negocio en referencia inició sus operaciones mercantiles hace aproximadamente 40 años, y lo hizo como una empresa familiar y sus instalaciones la conformaron un pequeño local propiedad del dueño de la herrería, el cual han ido adaptando y ampliando con el correr de los años.

Con respecto a los negocios familiares, muchos autores han escrito sobre los mismos, entre ellos Drucker (1996), señala:

El negocio familiar requiere sus propias reglas y hay que observar las mismas estrictamente, de lo contrario el negocio de administración familiar no puede sobrevivir ni prosperar. La primera regla establece que los miembros de la familia no trabajen en el negocio, a menos que sean por lo menos tan capaces como cualquier empleado extraño a ella, y que sean igualmente trabajadores, considerando que un cargo de alta administración siempre debe ser reservado para un extraño que no sea miembro de la familia. (pag.49)

En el mismo orden de ideas el autor citado afirma:

Los conocimientos y la experiencia indispensables sean en manufactura, o en marketing, o en finanzas o en investigación en administración de recursos humanos, se han vuelto demasiado grandes para ser satisfechos por miembros de una familia (pag. 50)

En el negocio familiar que se estudió, los procesos productivos se han ido automatizando a través de los años, y la gerencia se ha preocupado de incorporar equipos de trabajo tanto importados como nacionales. En relación con la mano de obra utilizada por la empresa siempre ha sido nacional ofreciendo de esta manera oportunidades de empleo a trabajadores de la región.

Las instalaciones del Taller Águila C.A. han ido creciendo en su equipamiento y en sus instalaciones e igualmente lo ha hecho en sus operaciones. Desde el año 2007 ha incorporado a su sistema productivo la fabricación de puertas Santa María y ello los ha llevado a desarrollarse en esta actividad, manteniendo la herrería pero con un perfil más bajo, sin embargo el negocio en general ha tenido un crecimiento organizacional.

Hoy día el negocio cuenta en su plantilla de personal con 13 personas, de las cuales 8 son obreros de planta y 5 asignados a la administración del negocio, entre los que se cuentan los gerentes y el personal que atiende una ferretería que forma parte del taller, donde se expenden productos que complementan las puertas y las ventanas.

Si bien la empresa ha tenido un crecimiento organizacional, no cuenta ni ha implementado las herramientas necesarias para poder hacer frente a las exigencias del mercado actual y mucho menos para poder competir con las empresas donde muchas han crecido organizadamente bajo todos los aspectos administrativos y tecnológicos que demanda el mundo moderno.

La ausencia de estas herramientas no le ha permitido a los dueños del taller visualizar cuáles son sus fortalezas y cuales sus debilidades internas pero tampoco

cuales son las amenazas y las oportunidades que le permiten hacer frente al mundo exterior donde se encuentra inserta.

Es de hacer notar que aun cuando la empresa lleva sus registros contables haciendo uso de la mejor tecnología, no cuenta con estudios de costos para cada uno de los productos que allí se fabrican, es decir no existe una estructura de costo para esos productos. Cuando se tiene una estructura de costos es fácil determinar los costos de producción o venta, fijando así el margen de ganancia de la empresa así como el precio al cual hay que vender, todo ello de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Precios Justos (Gaceta Oficial N° 40.340 del 23/01/14)

Por otra parte, es cierto que los propietarios de la empresa se han preocupado de la expansión de las instalaciones con el transcurrir de los años, no ocurriendo lo mismo con la identificación de las áreas de trabajo por asignación ni con la determinación de esas áreas, lo cual ha sido totalmente ignorado, incumpliendo con las normas de higiene y seguridad industrial las cuales contemplan la identificación de las áreas de trabajo con especificaciones ajustadas a las tareas que realicen las empresas así como las dimensiones que demanda cada una de las tareas que allí se realicen. En relación a este tema, (Buffa 2004) habla sobre:

La importancia que representa para la empresa una buena distribución de las instalaciones, ya que el objetivo principal de la misma es el desarrollo de un sistema productivo que satisfaga las condiciones de calidad y cantidad en la forma más económica. (pag.305).

Unido a los problemas señalados, habría que agregar que la empresa no cuenta con un almacén donde se puedan guardar tanto la materia prima que requieren para la fabricación de los marcos de ventanas, los marcos para las puertas, las puertas Santa María, así como los productos ya terminados. Es bien notorio ver como estos se encuentran colocados en diferentes puntos de la empresa, ocasionando no solo

problemas de circulación con los empleados sino también demora en la localización de un material que se requiera o de un producto terminado que deba ser despachado en cualquier momento, ocasionando demoras en las entregas. Esta situación es considerada por muchos autores expertos en el tema, como manejo ineficiente de la materia prima y de los productos terminados, sobre este particular Hoperman (2000) opina:

Existen muchos riesgos en el mal manejo de la materia prima, lo cual afecta a las organizaciones, entre ellos se puede señalar que cuando la materia prima está mal colocada la producción se puede ver perjudicada por cuanto hay que paralizar la misma hasta tanto se consiga la materia prima requerida, esto a su vez puede producir retardo en la entrega del producto a los clientes y esto desde el punto de vista de la mercadotecnia puede significar clientes inconformes lo cual representa un elevado costo para la empresa. (pag.175).

Es bien difícil hacer frente a un mercado competitivo cuando existen múltiples fallas en los procesos empresariales y de gestión administrativas como es lo que está sucediendo en la empresa Taller Águila C.A.

Al no disponer de una estructura de costos, es bien problemático para la empresa comparar y medir resultados, analizar el rendimiento así como determinar las razones que expliquen las diferencias entre los tipos de costos. Igualmente para ellos resulta complicado tomar decisiones oportunas.

Así mismo, al no tener identificadas las áreas de trabajo, ni haber establecido las dimensiones para cada una de ellas trae a la empresa graves consecuencias como ente con personalidad jurídica propia, consecuencias que también alcanzan a sus trabajadores. Las medidas para las áreas de trabajo utilizan un estándar de uso internacional aprobadas por la Organización Internacional del Trabajo, y al no respetarlas además de violar esas normas, ponen en riesgo la vida de las personas que

allí hacen su trabajo, y por otro lado ocasionan costos a la institución quien debe, por un lado, asumir los gastos por los accidentes laborales que allí ocurran y por otro cubrir la ausencia del trabajador incorporando a otra persona para que realice sus tareas mientras pueda éste reincorporarse.

A estos problemas habría que agregar que el rendimiento entre los trabajadores se puede ver afectado al no tener identificadas sus áreas de trabajo ni disponer de un área con dimensiones apropiadas ya que ello puede traer interferencia entre los procesos de fabricación, lo cual trae a su vez retardo en la entrega de los pedidos. En situaciones de trabajo como la planteada puede ocasionar falta de motivación de los trabajadores para realizar su trabajo no siendo fácil para los mismos desarrollar su sentido de pertenencia hacia la organización donde pasan su día a día.

Es importante señalar que en el taller existen tareas de realización peligrosa, como es la fundición de la materia prima, donde quien la ejecuta debe usar una máscara y ropa adecuada para proteger su rostro y su cuerpo del fuego que se despiden en la ejecución de la operación, al no disponer de áreas identificadas de trabajo, ni dimensiones apropiadas para las mismas, otros trabajadores que no necesitan usar máscara para la ejecución de su tarea, puede resultar expuesto a que le caiga una viruta en el ojo o que una chispa de candela le alcance alguna parte de su cuerpo.

Por otra parte, las consecuencias que corre la empresa por no disponer de un almacén adecuado para el resguardo de la materia prima y de los productos terminados agravan la situación de la misma:

- Hay pérdida de tiempo y de fuerza de trabajo cuando hay que empezar a ubicar o bien la materia prima que se requiere o bien el producto terminado que se debe despachar.

- Los productos terminados colocados en lugares inapropiados pueden sufrir daños antes de ser entregados a los clientes y repararlos genera nuevos costos al taller.
- No es fácil para la empresa saber en un momento determinado o cuando se va a tomar el inventario con qué materia prima se cuenta y cuál es el inventario de los productos terminados.
- Si no se sabe lo que se tiene no es fácil garantizar un pedido en un momento determinado.

I.2 Formulación del problema

De acuerdo con lo antes expuesto, se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuáles serían los procesos empresariales y de Gestión Administrativa que debe llevar la empresa Taller Águila C.A. para mejorar su desempeño y cambios en la organización?

I.3 Objetivos

I.3.1 Objetivo general

Proponer un Modelo de Reingeniería de los procesos empresariales y de Gestión Administrativa de la Empresa Taller Águila C.A. ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

I.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación de la Empresa Taller Águila C.A. ubicada en Valencia, Estado Carabobo

- Identificar los factores internos y externos que afecten a la Empresa Taller Águila C.A.
- Describir los procesos empresariales y de Gestión Administrativa que deben ser implementados en la Empresa Taller Águila C.A.
- Diseñar un Modelo de Reingeniería de los procesos empresariales y de Gestión Administrativa de la Empresa Taller Águila C.A. ubicada en Valencia, Estado Carabobo a través de flujogramas.

I.4 Justificación de la investigación

La economía mundial ha experimentado cambios que tienen su impacto en la gestión de las empresas, sean estas tanto de carácter privado como públicas. Esos cambios han sido provocados por situaciones diferentes y han llevado a los negocios a tomarlos en consideración a fracasar o a quedarse en una situación tímida en el mercado donde les toque desempeñarse. Entre esos cambios se pueden citar los múltiples avances de carácter tecnológicos así como los relativos a la informática, el crecimiento poblacional el cual lleva a una mayor demanda de productos y servicios, situación que obliga a las empresas a aumentar su volumen de producción pero también a mejorar sus procesos empresariales y de gestión administrativa, ya que de lo contrario pueden fracasar y quedar fuera de la competencia por la ausencia de controles.

Por otra parte, el nivel educativo de los consumidores y sus exigencias en la calidad de lo que consumen, obliga a las empresas del siglo XXI a incorporar y aplicar en su producción los postulados sobre el control de la calidad a todo lo que ellos fabrican.

Sin embargo, existen organizaciones que a pesar de estos avances, se han quedado en el tiempo y aunque han incorporado moderno equipo para fabricar sus

productos no han hecho lo mismo en la reingeniería a ser aplicada en los procesos , en la adaptación de la distribución de sus instalaciones, en la definición de las áreas de trabajo, en el manejo de la materia prima y de los productos terminados , en los estudios de costos que le van a permitir tomar decisiones oportunas, incluso mantienen todavía una estructura administrativa jerarquizada y atomizada, siendo este el caso de la empresa Taller Águila C.A., situada en Valencia, Estado Carabobo

El propósito de esta investigación está sustentado en proporcionar a la Empresa Taller Águila C.A. herramientas adecuadas para que sean utilizadas en esa institución las cuales le van a llevar a una mejor ejecución de sus actividades y por ende al logro de los objetivos propuestos.

Se pretende, con los resultados que se obtuvieron, que el Taller Águila C.A. tenga un mejor desempeño al utilizar procesos empresariales y de gestión administrativa propias de las modernas organizaciones que operan en el siglo XXI-

Así mismo, esta investigación constituyo un aporte teórico – práctico a las Ciencias Sociales específicamente del área relativa a la Administración, donde fueron tomados aspectos teóricos los cuales fueron aplicados a un negocio específico como lo es el Taller Águila C.A. La utilización de estos basamentos teóricos no solo va a ayudar a resolver los nodos problemáticos planteados en este estudio, sino que les permitió a los investigadores a nutrirse de nuevos conocimientos y mejorar los adquiridos durante la realización de su carrera académica realizada en la Universidad José Antonio Páez.

En el mismo orden de ideas es importante hacer notar que al hacer este aporte a la referida empresa y ver la viabilidad de la propuesta no solo constituye una actividad renovadora para el Taller Águila C.A., sino también para los investigadores ya que la misma ampliará su panorama profesional por cuanto podrán tomar esta experiencia para aplicarla y adaptarla a futuros estudios que deseen realizar.

I.5 Alcance de la investigación

Esta investigación fue realizada con la finalidad de hacer una propuesta a la Empresa Taller Águila C.A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo, de un Modelo de Reingeniería que le va a permitir llevar adelante, de una manera eficiente y eficaz los procesos empresariales y de gestión administrativa, los cuales le van a permitir el logro de sus objetivos propuestos, todo ello tomando en consideración la disponibilidad de los 2000 m² del espacio físico con que cuenta la organización.

El modelo que se propone contempla como la empresa puede realizar, dentro de su espacio disponible, de una delimitación de áreas de trabajo, así como la asignación de espacios apropiados para la realización de las diferentes tareas que allí se realizan. Igualmente, el modelo propone como instalar un almacén con las medidas requeridas para la colocación adecuada tanto de la materia prima como de los productos terminados, lo cual permite conocer en cualquier momento el inventario de que se dispone con respecto a cada uno los renglones que lo conforman. Así mismo el modelo contempla como diseñar una estructura de costo todo ello dentro de los parámetros señalados por la Contabilidad de Costos y los postulados de la Administración.

CAPITULO II:

MARCO TEÓRICO

Méndez (2001:109), define al marco teórico como *“la descripción de los elementos teóricos planteados por uno o por diferentes autores que permiten al investigador fundamentar su proceso de conocimiento.”*

El presente trabajo está inserto en un Marco Teórico conformado por unos Antecedentes que le dan apoyo, por unas Bases Teóricas que le dan sustento y por una Definición de Términos Básicos, todo esto guio la investigación al logro de los objetivos propuestos.

II.1 Antecedentes

De acuerdo a Arias (2012)

Los antecedentes están referidos a los estudios previos, trabajos y tesis de grado, trabajos de ascensos, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna relación con el proyecto que se va a proponer, no se debe confundir con la historia del objeto en cuestión (pag. 106).

Como Antecedentes de este estudio se han tomado cinco Proyectos Factibles relacionados con el tema que se pretendió investigar. Estos proyectos se corresponden a trabajos de grados presentados en dos universidades Ecuatorianas y tres trabajos de

grados presentados en Venezuela específicamente en la Universidad José Antonio Páez.

El primer proyecto que se ha tomado como antecedente se presenta Peralta (2013) titulado “*Plan De Reingeniería Organizacional Para La Empresa Gramipa C.A. Como Mecanismo De Fortalecimiento Gerencial Con El Fin De Mejorar La Coordinación De Actividades Y Recursos*”, presentado para optar al título de licenciado en administración de empresas en la Universidad José Antonio Páez.

La referida autora se planteó como objetivo general proponer un plan de reingeniería organizacional para la empresa GRAMIPA C.A. como mecanismo de fortalecimiento gerencial con el fin de mejorar la coordinación de actividades y recursos. El estudio se enmarcó dentro de la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo de carácter descriptivo, y las técnicas de recolección de información fueron la observación directa y la encuesta.

La propuesta se inició con un diagnóstico de la situación de la problemática que afecta la estructura organizacional de la empresa y el estudio se enmarcó en tres (3) fases: 1) Diagnóstico, 2) Identificación de la gestión organizacional de GRAMIPA C.A. permitiendo así los criterios de departamentalización, y finalmente 3) Diseño de un plan de reingeniería organizacional para la empresa GRAMIPA C.A.

El estudio concluyó que la improvisación es un detonante que altera negativamente la continuidad y la eficacia en los procesos administrativos, recomendándose finalmente la puesta en práctica del plan propuesto.

El aporte que este estudio dará a la propuesta a ser diseñada para el Taller Águila C.A. viene dado por la información que se puede obtener del diseño del plan de reingeniería organizacional para la empresa GRAMIPA C.A., igualmente la forma como ha operado esta empresa con respecto a la gestión organizacional.

Se presenta a continuación el segundo proyecto tomado como antecedente, cuyos autores son Medina y Sotomayor (2013) titulado “*Reingeniería En Procesos Administrativos Y Operativos En Clínica Medina*”, con el cual optaron por la obtención del título de magíster en gerencia en servicios de la salud, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador.

Los investigadores se plantearon como objetivo la elaboración de un proyecto de reingeniería en procesos administrativos y operativos para clínica medina. Metodológicamente la investigación se inscribió dentro de la modalidad de proyecto factible, con un nivel descriptivo y de acuerdo a un diseño de campo y documental.

El valor agregado que esta investigación da a la propuesta de Taller Águila C.A. viene dado por cuanto al hacer la reingeniería de los procesos, la organización exhibirá cambios que la colocaran en situación de ventaja competitiva con respecto a otras empresas, encaminando a la institución hacia el logro de una mejor y mayor eficiencia en el desempeño de sus operaciones.

Como tercer antecedente se tomó un Proyecto Factible cuyos autores son Escorcía Y Marianna (2013), titulado: “*Sistema De Costos Para Los Servicios Que Presta El Grupo Empresarial Fénix C.A*”, presentado en la Universidad José Antonio Páez, Valencia, Venezuela 2013

El trabajo que se presenta se desarrolló en la empresa Grupo Empresarial Fénix C.A., ubicada en la calle Vargas con Avenida Montes de Oca y Avenida Díaz Moreno, Edificio Don Pelayo E, piso 1, oficina N° 2, centro Valencia, Estado Carabobo.

El objetivo general formulado para este proyecto está referido a una propuesta de un Sistema de Costo que se adapte a la empresa ya referida, con la finalidad de mejorar sus procesos analíticos relacionados con el cálculo del costo de los servicios prestados a sus clientes.

Los resultados obtenidos en esta investigación llevaron a los autores de la misma a determinar que la empresa carece de controles y sistemas de costos que le suministren información relevante y permita a la gerencia estimar el costo por los servicios prestados. Se recomendó a la gerencia tomar en cuenta los resultados de este estudio para analizar las fallas y realizar correctivos así como la necesidad de implementar el sistema de costos propuesto.

Esta investigación proporciona información importante en lo relativo a lo que significa para una empresa la carencia de controles y estructuras de costos, que es uno de los problemas que se ha planteado en la empresa Taller Águila C.A.

El cuarto antecedente tomado para la propuesta en cuestión cuyo autor Rosales A. (2012) se titula “*Propuesta De Reingeniería De Los Procesos Administrativos Para La Empresa Municipal De Agua Potable Y Alcantarillado De Ibarra*”, presentado para optar al título de Ingeniero en Administración Pública, en la Universidad Técnica del Norte del Ecuador

El investigador se planteó como Objetivo General, establecer una propuesta para la reingeniería de los procesos administrativos para la Empresa Municipal de Alcantarillado de la población de Ibarra en el Ecuador.

La propuesta de reingeniería de procesos de EMAPA, se inicia con un diagnóstico situacional interno que permitió la identificación del FODA y del problema principal que es la falta de pertinencia del personal que labora en la empresa, lo cual ocurre por la deficiente comunicación y la poca participación en el desarrollo del plan estratégico, lo cual origina una falta de compromiso y trabajo inercial junto a una aguda debilidad en la gestión de procesos administrativos.

Para el desarrollo de la propuesta se diseñaron seis propósitos definidos de la siguiente manera; Propósito uno: reformas al marco estratégico o lineamientos generales de EMAPA-I, Propósito dos: Nuevos principios y valores para EMAPA-I,

Propósito tres: Reforma a los productos y servicios de la empresa, Propósito cuatro: Procesos habilitantes, Propósito quinto: cambios necesarios en el reglamento orgánico de la gestión organizacional por procesos, Propósito seis: Requisitos para la implementación de la reingeniería de procesos.

La aplicación de los mismos con lleva a que las actuales autoridades encabezados por la gerencia desplieguen un plan operativo que inicia con una campaña de concienciación de todo el personal y con proyección al cliente externo sobre la necesidad de emprender en la implementación de una reingeniería de procesos cuya finalidad principal es mejorar los servicios que actualmente oferta y tomar muy en cuenta la atención y servicio al cliente, tendientes a fortalecer la imagen corporativa y lograr la confianza de la comunidad. Los impactos que se espera de la implantación de este proyecto están direccionados hacia los aspectos social, económico, ético, ambiental.

El aporte que este proyecto dará a la propuesta a ser diseñada para el Taller Águila C.A. está referido a la reforma del plan estratégico que el autor propuso así como los requisitos que se consideraron necesarios para la implementación de la reingeniería de los procesos administrativos.

Como quinto antecedente se tomó un proyecto cuyos autores son Martínez y Acosta (2012), titulado: *“Reingeniería De Los Procesos Administrativos En La Empresa Cavnet”*, lo presentaron para optar al título de Ingenieros en Contaduría Pública y Auditoría, en la Universidad Estatal de Milagros, Ecuador.

El trabajo fue realizado dentro de la modalidad de Proyecto Factible y la investigación según su nivel fue tanto de campo como documental.

El proyecto fue enfocado en la empresa CAVNET, la cual se ha dedicada a brindar el servicio de internet en el cantón Milagro y sectores aledaños por más de seis años en el mercado. La problemática que presentaba esta entidad estaba referida a la ineficiencia en la administración organizacional, lo cual estaba afectando la

operatividad de la misma, motivo por el cual se estableció como objetivo la aplicabilidad de procesos administrativos a través de la investigación para así identificar las debilidades enunciadas en la problematización.

El marco metodológico estuvo conformado por los tipos de investigación que se aplicaron para fundamentar la propuesta, así mismo se determinó el universo para el cálculo de la muestra, utilizando la herramienta investigativa conocida como la encuesta, es decir la recolección, tabulación y análisis del instrumento investigativo, donde se constató que la empresa cuenta con flujo gramas empíricos, motivo por el cual las gestiones operativas no son atendidas con puntualidad, y ello ha generado un nivel poco satisfactorio en los clientes.

Finalmente, las investigadoras propusieron hacer una reingeniería en la empresa CAVNET, donde se observa los diferentes procesos. Así mismo se elaboró los manuales de funciones para el personal con la finalidad de optimizar las actividades internas y externas de la entidad, cumpliendo así con los objetivos establecidos. La propuesta fue evaluada financieramente a través de un estado financiero y balance general para así determinar la factibilidad de este proyecto.

El antecedente analizado se ha considerado que aportará a la propuesta que se hará al Taller Águila C.A. Indicadores referidos a las herramientas que las investigadoras propusieron a la empresa CAVNET y que ellas consideraron necesarias para administrar y evaluar los procesos administrativos y operativos de la empresa en cuestión, entre ellas se pueden acotar: mejorar los procesos administrativos y fortalecer el conocimiento sobre los mismos al personal de la empresa. Elaborar organigrama de la compañía y darlo a conocer a los empleados. Establecer estrategias a través del análisis de FODA. Inducción al talento humano sobre los nuevos procesos empresariales y de gestión administrativa. Las mejoras a la empresa y su desarrollo permitirá la creación de nuevas plazas de trabajo.

II.2 Bases teóricas

Para Arias (2012:107) *“las Bases Teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adaptado para sustentar o explicar el problema planteado.”*

Las bases teóricas de este proyecto están conformadas por todo lo relacionado con la reingeniería, con los procesos empresariales, y de gestión administrativa, los cuales serán aplicados en el diseño del modelo a proponer.

II.2.1 Reingeniería

Para Morris y Brandon (1996:11) *“La Reingeniería es un enfoque para planear y controlar el cambio y ello significa rediseñar los procesos de un negocio y luego implementarlo”.*

La reingeniería funciona mejor cuando se limita a un proceso o grupo de procesos, existen 7 condiciones que deben formar parte del proceso de reingeniería, para que esta llegue a feliz término:

- 1- Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo a una metodología sistemática y amplia.
- 2- Administración coordinada del cambio para todas las funciones del negocio que se vean afectadas.
- 3- Habilidad para evaluar, planear e implementar el cambio sobre una base continúa.
- 4- Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos.

- 5- Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos.
- 6- Habilidad para utilizar estos modelos sobre una base continúa.
- 7- Habilidad para asociar entre si todos los parámetros administrativos de la compañía.

II.2.1.1 Metodología sistemática para la reingeniería.

En la reingeniería debe utilizarse siempre un enfoque totalmente sistemático para rediseñar los procesos del negocio, además, esta metodología siempre debe comenzar con la elaboración de un diagrama detallado del actual proceso de negocio.

II.2.1.2 Administración coordinada de cambio

Las operaciones del negocio debe responder a los cambios iniciados por 4 fuerzas: competencia, regulación, tecnología y mejoras internas. Para una mejor reacción ante el cambio, una operación debe ser flexible y estar diseñada para modificaciones sobre la marcha. La reingeniería representa una respuesta sistemática al cambio y ello incluirá muchos componentes del negocio, como marketing, planeación corporativa, iniciativas de calidad, recursos humanos, finanzas, contabilidad, tecnología de información e incluso la planta física.

La reingeniería de los procesos de negocios se encuentran por lo general con problemas muy difíciles de enfrentar, uno de ellos resulta del tamaño mismo de los proyectos, por lo general tienden a ser muy grandes y por lo general requieren un lapso muy grande de tiempo para su implementación.

La reingeniería puede desarrollarse sobre una base continua y puede desarrollarse una serie de proyectos más pequeños los cuales van a proporcionar alteración de la empresa paulatinamente. La reingeniería continuada permite que el

programa de calidad de la compañía y el proceso de reingeniería se integren completa y eficazmente, esta reingeniería continuada representa prácticamente la implementación de los procesos de calidad de Edward Deming.

II.2.1.3 Análisis del impacto

Un enfoque de reingeniería debe proveer la habilidad para analizar el impacto que los cambios de cualquier proceso tendrán en todas las unidades organizacionales, para ello es necesario comprender las relaciones existentes entre la organización, operación, funciones de negocios, planeación, política, recursos humanos y apoyo de los servicios de información.

II.2.1.4 Modelos y simulación

Para el esfuerzo de reingeniería resulta fundamental la capacidad de simulación de los cambios que se proponen, pues este recurso permite el ensayo y la comparación de cualquier número de diseños alternativos. Esta capacidad se basa en la aplicación de los modelos de procesos de negocios y de algún método que puede evaluar los costos y utilidades de cada diseño sugerido.

II.2.1.5 Uso de modelos sobre una base continua

Los diseños trazados para los nuevos procesos de negocios no deben utilizarse solamente durante la implementación de los mismos, para luego descartarlos, ni archivarse en un estante y que se vuelvan obsoletos. Los costos del proceso de reingeniería son demasiado altos y los diseños demasiado valiosos.

II.2.1.6 Asociación entre todos los parámetros administrativos de la compañía

Para comenzar el proceso de reingeniería, el equipo del proyecto requiere acceso rápido a toda la información relacionada con los procesos de negocios en que se va a trabajar, a los planes de la compañía, a los sistemas de información utilizados, los organigramas, la declaración de la misión, la visión y los valores de la empresa y la descripción de funciones y cualquier otra información que se considere relevante.

II.2.1.7 Reingeniería aplicada a los procesos de negocios

En la reingeniería aplicada a los negocios los proyectos se trabajan desde 3 puntos de vista: el personal, la tecnología, el proceso mismo. Así mismo, ella controla el proceso de cambio en 3 niveles:

- La alta gerencia promueve el cambio que se extiende a toda la empresa.
- Los equipos de cambio proponen las modificaciones necesarias para mejorar el proceso.
- Los empleados en coordinación parcial con la gerencia realizan los cambios en las tareas de trabajo.

II.2.1.8 Mejoras del proceso

El cambio puede iniciarse para mejorar un solo proceso o un pequeño grupo de procesos relacionados entre sí. Este tipo de esfuerzos se utilizan también para implementar las iniciativas de calidad, incluida la gerencia de calidad total.

Debido a su campo de acción, harán impacto sobre otros y sobre los sistemas de apoyo de toda la compañía.

El trabajo de cada empleado permanece en un estado de flujo constante, las exigencias diarias sobre la mayoría de las personas, les demanda a modificar sus actividades y la manera de hacerlos, y se consideran modificaciones que se realizan siempre sobre la marcha. Aunque estas modificaciones no requieren planeación formal, se beneficiaran de la coordinación y control.

Los esfuerzos de reingeniería pueden ser grandes o pequeños pero deben incluir todos los factores que determinen el éxito de un proceso. Para satisfacer este requisito, cada proyecto debe ser muy visible para los ejecutivos de la corporación.

II.2.1.9 ¿Cómo aplicar el proceso de reingeniería a la operación?

Existen 9 etapas que brindan una implementación formal del enfoque analizado.

1. Identificar los proyectos posibles.
2. Conducir el análisis inicial del impacto.
3. Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance.
4. Analizar la información básica del negocio y del proceso de trabajo.
5. Definir las alternativas, simular nuevos procesos de trabajo y nuevos flujos de trabajo.
6. Evaluar el impacto potencial de los costos y beneficio de cada alternativa.
7. Seleccionar la mejor alternativa.
8. Implementar la alternativa seleccionada.
9. Actualizar la información y los modelos de la guía básica del posicionamiento.

II.2.2 Procesos empresariales:

El proceso empresarial se define como la serie de pasos o fases que llevan a la práctica un plan de negocios desde la creación de la empresa u organización hasta la producción y venta del producto o servicio. La vinculación entre el proceso empresarial y el papel del director es evidente. El director es el responsable de conducir el proceso de tal forma que el plan del negocio sea una realidad. En términos generales el proceso empresarial consta de seis pasos o fases:

- La primera fase del proceso empresarial es el acto emprendedor más importante: la creación de la empresa. Parte de un proyecto que al desarrollarse culmina con el nacimiento de la organización.
- La segunda fase consiste en la puesta en marcha de la empresa con la compra de las materias primas y su transformación en el o los productos terminados.
- La tercera fase, la promoción se refiere al esfuerzo de la empresa en dar a conocer la existencia del producto o servicio que produce o presta al público y hacer evidentes las ventajas, características y beneficios de consumir, usar o recibir el producto o servicio respectivo, con el propósito de estimular la compra.
- La cuarta fase es la actividad empresarial de enviar los productos o localizar los servicios tan cerca del potencial consumidor como sea posible, práctico y conveniente desde el punto de vista financiero.
- La quinta fase es el proceso de la venta. En este proceso se refleja la calidad y la excelencia del trabajo de las anteriores fases.

- La sexta fase, las actividades posteriores a la venta, representan el valor agregado que los clientes o usuarios de los productos y servicios esperan recibir de las empresas adecuadamente administradas.

Si todo se ha llevado a cabo correctamente el proceso de la venta de los productos o servicios se desarrollará sin contratiempos y de acuerdo a los planes y pronósticos establecidos y aprobados por la dirección de la empresa.

Los servicios de mantenimiento preventivo, correctivo, el cumplimiento de garantías y la solución de problemas durante el consumo, uso o disfrute de los bienes o servicios son algunas actividades post-venta. Toda organización, con o sin ánimo de lucro, necesita establecer un proceso administrativo que procure la optimización en el uso de los recursos productivos y ganarle al tiempo y a la competencia. El nuevo milenio es cada vez más exigente con las empresas y ellas deben responder a los consumidores tan volátiles, con productos y servicios que vayan más allá de sus exigencias.

La secuencia de pasos se denomina Proceso Básico de la Administración de Empresas y comprende los siguientes: Culturización corporativa, planeación, organización, dirección y coordinación, control y mejoramiento continuo.

Cada uno de los pasos requiere enfocarse prioritariamente hacia el talento humano. De tal manera que se genere una sinergia entre la visión de los directivos y el esfuerzo de sus trabajadores. Veamos brevemente cada uno de los pasos a seguir:

Culturización Corporativa: Es la etapa de compartir, directivos y trabajadores, la misión, visión y objetivos generales de la empresa.

II.2.2.1 Tipos de procesos empresariales

Los procesos empresariales pueden ser de larga ejecución o micro flujos.

1. Procesos De Larga Ejecución

Un proceso empresarial de larga ejecución es interrumpible y cada paso del proceso puede ejecutarse en su propia transacción física. Los procesos empresariales de larga ejecución pueden esperar estímulos externos. Son ejemplos de estímulos externos los sucesos enviados por otro proceso empresarial en una interacción de empresa a empresa, respuestas a invocaciones asíncronas o la finalización de una tarea de usuario.

Un proceso de larga ejecución tiene las características siguientes:

- Se ejecuta en varias transacciones.
- Interactúa con servicios de forma síncrona o asíncrona.
- Su estado se almacena en la base de datos de ejecución, lo que hace que el proceso se pueda recuperar por adelantada

2. Micro flujos

Un micro flujo se ejecuta en una hebra física de principio a fin sin interrupción. A veces se hace referencia a los micros flujos como procesos empresariales ininterrumpibles. Los micros flujos pueden tener distintas posibilidades transaccionales. Un micro flujo participa en la unidad de trabajo que puede ser una transacción global o una sesión de actividad.

Un micro flujo tiene las características siguientes:

- Se ejecuta en una transacción o sesión de actividad
- Su ejecución acostumbra a ser corta
- Su estado es transitorio y no se almacena por lo tanto en la base de datos de ejecución

- Suele invocar servicios de forma síncrona
- Puede tener solamente procesos hijo interrumpibles
- No puede contener:
 - Tareas de usuario
 - Actividades de espera
 - Sin actividades de recepción o de obtención iniciales

II.2.3 Gestión administrativa

A nivel mundial y nacional se han utilizados diversos términos para denominar este análisis, han sido muy variados y muchos se ubican, en esencia, dentro de la concepción de lo que se desea hacer, otras, muestran limitaciones y algunas hasta crean confusión. Entre los nombres que ha recibido el análisis de gestión administrativa están: Auditoría Gerencial, Auditoría de la Empresa, Análisis Administrativo, Análisis de Operaciones, Investigación de la Empresa, Auditoría de Cumplimiento y Auditoría de Rendimiento.

Para finales de los años 70', profesionales de la Administración y profesores universitarios en Venezuela, se dedicaron a redactar y preparar un proyecto de ley que regulara el ejercicio profesional de los Licenciados en Administración, proyecto que culminó en físico, el 26 de agosto de 1982, año en que se promulga la Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciado en Administración. En mencionada ley, se registra que el profesional de la Administración puede realizar trabajos de análisis de gestión administrativa, por lo cual se dio base legal a lo que presentó Ruiz Roa como opción nominal sustitutiva para la auditoría administrativa, hoy día término empleado y aceptado en nuestro país.

II.2.3.1 Análisis de gestión administrativa

Es una poderosa herramienta de control, que permite analizar las decisiones tomadas, en un lapso de tiempo determinado, sean estas correctas o no, si los datos utilizados para caracterizar o dimensionar las actividades fueron las más acertadas. Las causas de las discrepancias encontradas entre lo previsto y lo realmente ocurrido son muy variables, por ejemplo: estimaciones de precios o rendimientos equivocados, problemas del entorno, entre otros. Lo más precioso de este recurso es, la probabilidad real de evaluar las diferencias dentro de un marco de análisis técnico y económico. Este hecho forma experiencia e información para tomar mejores decisiones y generar mejores planes para la rentabilidad y éxito empresarial.

De acuerdo a la apreciación del Dr. José Ruiz Roa (2007):

Examen de la estructura administrativa o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el cual se están cumpliendo la Planificación, la Organización, la Dirección, la Coordinación, la Ejecución y el Control de los objetivos trazados por la empresa, para corregir las deficiencias que pudieran existir, tendiendo al mejoramiento continuo de la misma, optimizando la productividad hasta lograr la calidad total y su control, mediante la mejor utilización de los recursos disponibles, conforme a procedimientos encuadrados dentro de normas y políticas de la verdadera administración.

II.2.3.2 Proceso de la gestión administrativa

Dice RUIZ (2007:175) que *"Es indiscutible que para proceder a la preparación del Programa de Trabajo para realizar el AGAD, debemos tener en cuenta cuales son las preocupaciones de la Alta Administración de la empresa"*.

Lo que significa que es un proceso dinámico donde convergen: pasado, presente y futuro. Dicho proceso, mezcla cíclicamente análisis del pasado (gestión), posición y evaluación de las elecciones futuras (planeamiento), y la instrumentación del plan presente.

Por otra parte, es necesario que el analista responsable del trabajo tenga un Primer Contacto con el Sistema-Cliente, a fin de dejar sentadas las condiciones básicas del trabajo. Este primer contacto es considerado como el primer paso en el Análisis de Gestión Administrativa, debido a que es fundamental para el desarrollo de los siguientes pasos. Además de, poseer ciertas cualidades que le permitan desenvolverse como profesional en ésta área específica:

- Confianza y seguridad
- Imagen de negocios
- Comunicación eficaz
- Imagen positiva
- Identificar la necesidad del potencial Sistema-Cliente
- Lenguaje fluido y uso adecuado de la terminología técnica
- Capacidad para transmitir las ideas que se desean expresar
- Disposición para escuchar atentamente los planteamientos del Sistema-Cliente
- Estar respaldado de impecables recursos de papelería, tarjetería, de presentación, logos, entre otros detalles

Una vez que cumpla éstas cualidades, el analista en su primer contacto deberá:

- 1) Recopilar datos de la entidad documentos constitutivos, los objetivos que definen la naturaleza de la organización, composición empresarial (organigrama), reseña histórica.
- 2) Conocer las definiciones fundamentales de la Entidad: misión, objetivos, metas, políticas.
- 3) Reuniones en los distintos niveles gerenciales de la empresa.
- 4) Recorrido por las instalaciones de la organización.

El estudio preliminar, le permite al Analista de Gestión identificar las áreas potenciales críticas las cuales necesitan ser atendidas, estimar el tiempo de duración del análisis, el equipo técnico profesional que habrá de emplearse y los recursos necesarios para su desarrollo. Una vez que se tienen estos elementos, el analista procederá a preparar la Propuesta de Servicio Profesional.

De ser aceptada la propuesta, el siguiente paso es el desarrollo del análisis de gestión administrativa. Proceso extenso y minucioso en donde se deben considerar los detalles más mínimos a fin de encontrar la fuente de irregularidad y proponer la solución, a través de la redacción del informe de recomendaciones.

II.2.3.3 Resultados del análisis de gestión administrativa para la entidad

Luego de la recolección y registro de información, el analista de gestión está listo para iniciar la etapa del análisis de esa información, a través de la cual se conocerán las situaciones de la empresa cuyas características permitirán identificarlas como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que están impactando de uno u otro modo los resultados de la organización.

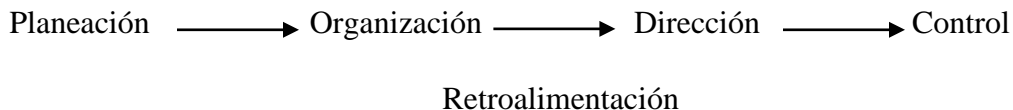
Concluyendo, las empresas, mayormente sus irregularidades radican y se manifiestan delante de formas de pensar muy conservadoras o vanguardistas, siempre

rondando los extremos, afectando el buen desarrollo de las actividades y a su vez esto conlleva a consecuencias muy graves, inclusive la quiebra. Situaciones que fácilmente se pueden solucionar con efectivos sistemas de control y el mejoramiento profesional, apoyándose en la estrecha y armoniosa relación jefe-subalterno.

II.2.3.4 La importancia de la gestión administrativa en una empresa

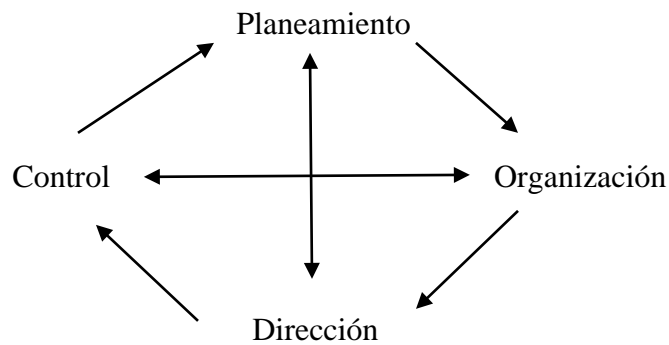
La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que del ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa. Desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. A continuación definiremos cada uno de ellos.

Cada una de las funciones repercute en la siguiente determinando su desarrollo, el desempeño de cada una de esas funciones forma el llamado ciclo administrativo:



El Ciclo Administrativo en la medida que se repite, permite una continua corrección y ajuste a través de la retroalimentación. El desarrollo de un ciclo permite, hasta cierto punto definir cuáles son las correcciones que deberán ser introducidas en el ciclo siguiente.

De acuerdo a lo señalado por Chiavenato (2009), “las funciones administrativas, no llegan a formar sólo una secuencia cíclica; además de cíclico es un proceso de funciones íntimamente relacionadas en una interacción dinámica”



II.2.3.5. La planeación:

Para Stoner y Wankel (1989:99) “*la Planeación es el proceso básico de que nos valemos para seleccionar las metas y determinar la manera de conseguirlas*”.

Para que los gerentes puedan organizar, dirigir y controlar, antes deben elaborar planes que den dirección y propósito a la organización, que decidan qué debe hacerse, cuándo y cómo ha de hacerse y quién lo hará.

Un aspecto importante de la planeación es la toma de decisiones, proceso que consiste en desarrollar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema concreto. Es necesario tomar decisiones en varios puntos del proceso de planeación. Los gerentes deben decidir cuáles predicciones tienen probabilidades de ser las más exactas. Deben analizar los recursos de las organizaciones y decidir cómo asignarlos para obtener sus metas con más eficacia.

Los autores ya citados consideran que la planeación puede condensarse en cuatro pasos:

Paso 1: Establecer una meta o conjunto de metas: Sin una definición clara de las metas, las organizaciones distribuirán sus recursos en una forma demasiado amplia. Determinar las prioridades y ser específicos con respecto a los objetivos les permitirá canalizar sus recursos con eficacia.

Pasó 2: Definir la situación actual: ¿A qué distancia se halla de sus metas la organización? ¿De qué recursos se dispone para alcanzarlos? Cuando se conoce el estado actual de la organización se pueden trazar los planes para describir el progreso de la misma.

Pasó 3: Identificar las ayudas y las barreras de las metas: El hecho de prevenir situaciones, problemas y oportunidades futuras se consideran importantes para la planeación. ¿Qué factores en el ambiente interno y externo ayudan a la organización a lograr sus metas? ¿Qué factores podrían crear problemas?

Paso 4: Desarrollar un plan o conjunto de acciones para alcanzar la meta o metas: Este es el paso en que se toman las decisiones referentes a acciones futuras, esta etapa no es necesaria si el gerente, tras examinar las tendencias del momento, predice que el plan ya vigente llevará la organización a su meta deseada.

Planeación Estratégica: Para Stoner y Wankel (1989)

Es el proceso formalizado de planeación a largo plazo, el cual se utiliza para definir y alcanzar las metas de la organización. La planeación estratégica va a ayudar al mejoramiento del funcionamiento de la organización, e igualmente va a sensibilizar ante un ambiente cambiante. (pag. 798)

Los autores señalan cinco atributos de la planeación estratégica los cuales reflejan en parte las características más importantes de la misma:

1. Se ocupa de cuestiones fundamentales: la planeación estratégica de respuesta a preguntas como las siguientes: ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar? ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?
2. Ofrece un marco de referencia para una planificación más detallada y para las decisiones ordinarias, el gerente se preguntará ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestra estrategia?
3. Supone un marco temporal más largo que otros tipos de planeación
4. Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.
5. Es una actividad de alto nivel en el sentido de que la alta gerencia debe participar activamente.

II. 2.3.6 La organización:

Para Stoner y Wankel (1989:267) *“es la forma en que el trabajo se arregla y asigna entre los miembros de la organización, de modo que se logren eficientemente las metas de ella.”*.

La organización es descrita como un proceso de varias etapas tales como detallar todo el trabajo que debe ejecutarse para alcanzar las metas de la organización; dividir la carga total de trabajo en actividades que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda por una persona o grupo de personas; combinar el trabajo de los miembros de la organización de modo lógico y eficiente; establecer un mecanismo para coordinar el trabajo de los miembros en un todo unitario y armonioso; vigilar la eficiencia de la organización y hacer ajustes para mantenerla o mejorarla.

División del trabajo: La misma consiste en fraccionar una tarea de modo que cada individuo sea responsable y realice un conjunto limitado de actividades y no toda la tarea.

La Departamentalización: Es el agrupamiento de actividades para que las que son semejantes y estén relacionadas lógicamente entre sí se realicen juntas. La departamentalización representa la estructura formal de la organización tal como aparecería en un organigrama.

Organización y Estructura Organizacional: En un sentido más general por organización se entiende el proceso de hacer que la estructura se adecue a sus objetivos, recursos y ambiente. Mientras que la estructura organizacional como el arreglo e interrelación de las partes componentes y de las posiciones de una compañía. La estructura de una organización especifica su división de las actividades y muestra cómo están relacionadas las diferentes funciones o actividades, su grado de especialización del trabajo y su estructura jerárquica y de autoridad así como sus relaciones de subordinación.

Organigrama: Este muestra de manera gráfica las funciones, departamentos o posiciones de la organización y cómo están relacionadas. Los organigramas muestran cinco aspectos fundamentales de la estructura de una organización: división del trabajo, gerentes y subordinados, tipo de trabajo que se ejecuta, agrupación de los segmentos de trabajo, niveles gerenciales.

II.2.3.7 La Dirección (Liderazgo):

Stoner y Wankel (1989) señalan en relación con la función de Dirección:

La Dirección es la función que relaciona más directamente a los gerentes con sus subordinados La Dirección constituye una parte central de su función y consiste en trabajar con otros y

servirse de ellos para alcanzar las metas de la organización. En gran medida, la habilidad directiva de un gerente (es decir su capacidad para motivar a sus subordinados, para influir en ellos, para dirigirlos y para comunicarse con ellos) determinará su eficacia (pag. 475).

Para Robbins (2000)

La motivación es la voluntad de ejercer un esfuerzo persistente y de alto nivel en favor de las metas de la organización, condicionado por la habilidad del esfuerzo para satisfacer algunas necesidades individuales, la gente que es persistente mantiene su alto nivel de esfuerzo a pesar de las barreras o dificultades (pag. 388).

Dada la existencia de tantas teorías de la motivación (teorías de contenido, teorías del proceso, teorías de reforzamiento), es problemático para los gerentes saber que conocimiento actual deben utilizar para mejorar su comprensión de cómo se comportan los individuos dentro de las organizaciones. Porter y Miles, citados por Stoner y Wankel (1989), piensan que una perspectiva de sistema sobre la motivación será de gran utilidad para los gerentes.

Los autores citados piensan que el sistema consta de tres grupos de variables que afectan a la motivación en las organizaciones, ellas son:

1. Las características individuales: son los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a la situación de trabajo
2. Las características del trabajo: Son los atributos de las tareas del empleado e incluyen el grado de responsabilidad la diversidad de tareas y el grado en que el trabajo reúne las características que satisfacen al personal.

3. Las características de la situación de trabajo: Son factores del ambiente laboral del individuo

Otro elemento importante en la función de Dirección es la comunicación que debe existir entre el gerente y sus subordinados, ella es crítica para el éxito que el gerente espera tener dentro de una organización. Para Robbins (2000:479), “la comunicación involucra la transferencia del significado de una persona a otra. Si ninguna información o idea se han transmitido la comunicación no ha tomado lugar. Para que la comunicación sea exitosa el significado debe entenderse”.

En el ejercicio de su función de Dirección los gerentes tienen que tomar decisiones y ellas van desde la fase de planeación hasta la de control. Para Stoner y Wankel (1989:101), “la toma de decisiones describe el proceso en virtud del cual un curso de acción se selecciona como la manera de sortear un problema concreto”.

Estos autores afirman que antes de resolver un problema es preciso detectarlo. Las decisiones dentro de las organizaciones pueden ser tomadas bajo diferentes condiciones: Certidumbre, riesgo e incertidumbre-

Las decisiones tomadas bajo condiciones de certidumbre, el gerente sabe lo que sucederá en el futuro., en las condiciones de riesgo se conocen las probabilidades que tiene de ocurrir cada resultado, en la incertidumbre se ignora las probabilidades y tal vez también los resultados posibles.

II2.3.8 El Control:

Robbins (2000:160), define el Control como “*el proceso de observación y seguimiento de las actividades para asegurarse de que se están logrando de acuerdo a lo planeado y que se está corrigiendo cualquier desviación significativa*”.

Para el autor citado el Control consta de tres pasos separados y distintos:

1) Medir el desempeño real, 2) comparar el desempeño real contra el estándar y 3) tomar medidas gerenciales para corregir las desviaciones o estándares inadecuados.

De acuerdo a Stoner y Wankel (1989):

En la planeación de las actividades de una organización se establecen las metas y los objetivos fundamentales, lo mismo que las metas para lograrlos. El proceso de control mide el avance en la obtención de las metas y permite a los gerentes detectar a tiempo las desviaciones del plan para tomar las medidas correctivas (pág. 636).

Importancia del Control: Es imposible imaginar una organización totalmente desprovista de control. El control es necesario para que una empresa logre sus objetivos. Para Stoner y Wankel (1989), existen factores organizacionales que crean la necesidad del control, señalando entre ellos el ambiente cambiante de la empresa, su creciente complejidad, los errores de sus miembros y la necesidad que tienen los gerentes de delegar su autoridad.

La mayoría de los esfuerzos de control se dirigen hacia cuatro áreas de la organización:

Comportamiento humano: Los gerentes logran metas trabajando a través de otras personas, ellos dependen de esa gente para lograr las de su unidad y son responsables por los resultados o por la ausencia de estos, que logren su gente. Para cerciorarse de que los empleados se desempeñan como se supone que deben hacerlos los gerentes dependen de una amplia gama de dispositivos de control del comportamiento, contando entre ellos: procesos para seleccionar el personal, orientación que se le debe dar al empleado cuando ingresa, implementación de programas de enseñanza, utilización de las metas como guía, tareas bien diseñadas, descripciones de cargos, supervisión directa, capacitación para los empleados.

Finanzas: Las empresas de negocios buscan obtener ganancias, al perseguir dicho objetivo los gerentes de estas organizaciones introducen controles financieros, contando entre ellos:

- 1) El Presupuesto: este es un plan numérico cuya función es distribuir los recursos entre actividades específicas. Los presupuestos proporcionan a los gerentes estándares cuantitativos respecto a los cuales se puede medir y comparar el consumo de los recursos. Y al señalar las desviaciones entre el consumo estándar y el real se convierte en un dispositivo de control.
- 2) Razones financieras: Las mismas son tomadas de los Estados Financieros de la Organización (Balance General y Estado de Resultados). Los gerentes utilizan las razones como dispositivos de control para observar y evaluar la eficiencia con que la organización utiliza sus activos, deuda, inventarios y cosas por el estilo
- 3) Auditorias: Es una verificación formal de las cuentas, los registros, las actividades operativas o el rendimiento.

Operaciones: El éxito de una organización depende en gran medida de su capacidad para producir bienes y servicios con efectividad y eficiencia. El control de operaciones está diseñado para evaluar el nivel de eficacia y efectividad de los procesos de transformación con los que una organización está trabajando. Este por lo general abarca la observación y seguimiento de las actividades de producción para asegurar que están de acuerdo con el programa, evaluar la capacidad de compra para proporcionar la cantidad y calidad apropiada de materiales necesarios al menor costo posible, dar seguimiento a la calidad de los productos o servicios de la organización para asegurar que reúnan los estándares preestablecidos y para cerciorarse de que el equipo tiene buen mantenimiento.

II.2.9 Flujogramas

Un flujograma, también denominado diagrama de flujo, es una muestra visual de una línea de pasos de acciones que implican un proceso determinado. Es decir, el flujograma consiste en representar gráficamente, situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo a partir de símbolos.

Básicamente, el flujograma hace que sea mucho más sencillo el análisis de un determinado proceso para la identificación de, por ejemplo, las entradas de los proveedores, las salidas de los clientes y de aquellos puntos críticos del proceso.

Normalmente, el flujograma es empleado para: comprender un proceso e identificar las oportunidades de mejorar la situación actual; diseñar un nuevo proceso en el cual aparezcan incorporadas aquellas mejoras; facilitar la comunicación entre las personas intervinientes; y para difundir de manera clara y concreta informaciones sobre los procesos.

Una de las características de los flujogramas es la utilización de símbolos para representar las diversas etapas del proceso, las personas o sectores implicados, la secuencia de las operaciones y la circulación de documentos y de datos.

II.3 Definición de términos básicos

Administración: proceso de Planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de ella para alcanzar las metas establecidas

Agente de Cambio: individuo que dirige o guía el proceso de cambio en una situación organizacional.

Competencia: situación en que dos o más personas u organizaciones luchan por alcanzar metas mutuamente incompatibles sin que puedan interferir entre sí.

Control: proceso para monitorear las actividades de la organización con la finalidad de comprobar si se ajustan a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.

Dirección: proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas.

Eficacia: capacidad de determinar los objetivos apropiados: “hacer las cosas correctas”.

Eficiencia: capacidad de minimizar el uso de los recursos para alcanzar los objetivos de la organización: “hacer las cosas bien”.

Entradas (Insumos): recursos provenientes del ambiente que entran en un sistema

Estrategia: programa general para definir y lograr los objetivos de una organización; respuesta de esta a su ambiente a través del tiempo.

Estructura: arreglo o interrelaciones de los componentes de una organización.

Gerente: individuo que planea, organiza, dirige y controla a otros individuos en el proceso de obtención de las metas de la organización.

Gestión Empresarial: es la actividad que busca a través de las personas mejorar la productividad y por ende la competitividad de una empresa.

Grafica de Gantt: método gráfico de planeación y control que permite a la gerencia visualizar las fechas de inicio y término de varias tareas.

Meta: dirección fundamental de una organización.

Modelo: es una simplificación del mundo real usado para presentar relaciones complejas en términos fáciles de entender

Objetivos: metas fijadas por la organización hacia los cuales se canalizan los recursos y esfuerzos.

Operaciones: actividades de la producción de la organización.

Organigrama: diagrama de la estructura de la organización que muestra las funciones, departamentos, o posiciones de la organización y como se interrelacionan.

Organización: proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas.

Planeación: proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

Posicionamiento: consiste en determinar el área donde se debe aplicar el proceso de reingeniería e iniciar las demás actividades necesarias para hacer dicho trabajo.

Proceso: conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o asunto, los cuales son controlados, supervisados y evaluados por el sistema de control interno.

Proceso Empresarial: es la serie de partes o fases que se lleva a la práctica en un plan de negocio desde la creación de la empresa hasta la producción y venta del producto o servicio.

Reingeniería: rediseño de procesos de trabajo del negocio e implementación de los mismos para lograr su mayor beneficio como es la ventaja competitiva.

CAPITULO III:

MARCO METODOLÓGICO

De acuerdo a Arias (2012):

La metodología nos indica de cómo hacer el proyecto, la misma incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la investigación. Es el cómo se realizará para responder al problema planteado (pág. 110).

III.1 Tipo y Diseño de investigación.

La modalidad de la investigación que se utilizó está categorizada dentro de lo que se denomina Proyecto Factible, que de acuerdo a lo que establece Arias (2012), *“es una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación que demuestre su factibilidad o posibilidad de realizarse”* (pág134).

En este mismo orden de ideas, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), en su Manual de Tesis de Grado y Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2014), define al Proyecto Factible como la elaboración de una propuesta viable destinada atender necesidades específicas a partir de un diagnóstico, y el mismo consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos, necesidades de

organizaciones o grupos sociales que puedan referirse a la formulación de políticas, programas tecnológicos, métodos o procesos. El proyecto debe tener el apoyo de una investigación de tipo documental y de campo, o un diseño que incluya ambas modalidades. (pág.16)

El nivel de investigación nos indica el grado de profundidad con el que se abordará el objeto que va a ser estudiado, y de acuerdo a ello el nivel en que se ubicó este estudio diagnóstico se corresponde a una investigación de carácter descriptiva, que según Arias (2012) *“consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”* (pág. 24)

En relación al diseño, el diagnóstico que se realizó, está enmarcado dentro de un Diseño tanto Documental como de Campo.

III.2 Fases metodológicas para la realización de la investigación.

Las Fases Metodológicas que se desarrollaron para llevar adelante esta investigación, estuvieron conformadas por los tres objetivos específicos que se han propuesto para la misma y que a continuación se detallan.

III.2.1 Diagnóstico de la situación de la Empresa Taller Águila C.A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

El diagnóstico es la actividad que se realizó con la finalidad de analizar y evaluar la situación que se presenta en la empresa Taller Águila C.A. de en la realización de sus operaciones mercantiles. Este diagnóstico tuvo como objetivo fundamental reflejar la situación actual de la empresa en estudio y los resultados del mismo dieron los lineamientos para la propuesta del modelo de reingeniería de los procesos empresariales y de gestión administrativa de la organización.

Las técnicas e instrumentos de recolección de la información estuvieron conformados por la observación, el cuestionario y la entrevista.

Con respecto a la observación, se realizó la denominada estructurada que según Arias (2012), “es aquella que además de realizarse en correspondencia con unos objetivos, utiliza una guía diseñada previamente en las que se especifican los elementos que serán observados”, por cuanto los investigadores observaron tanto a los empleados, como al personal administrativo de una manera neutral sin involucrarse en el medio o realidad en que se realiza el trabajo. Asimismo se observó el movimiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo con la finalidad de evaluar lo relativo a su desempeño, a sus distracciones, como idas al baño, a tomar agua, hablar con sus compañeros y cualquier otra actividad que no forme parte del trabajo y que no pueda ser considerada como tiempo de tolerancia. Para registrar esta actividad se usó una lista de cotejo o de control y verificación, el mismo consiste en un instrumento que indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada. La misma se estructuró en tres columnas, en la primera se colocaron los elementos o conductas que pretendieron observar, en la segunda se dispone de un espacio para marcar en el supuesto de que sea positiva la presencia del aspecto o conducta, y la última se utilizó para indicar si el elemento o conducta no está presente.

La segunda herramienta que se utilizó fue un Cuestionario, el cual Arias (2012), define “*como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo, o en relación con un tema en particular*” (p.67).

En la presente investigación se aplicó como técnica de recolección de datos la encuesta mediante un cuestionario el cual Arias (2012), señala que “*es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas*” (p.67).

El uso del cuestionario en esta investigación permitió la obtención de datos de manera simple a través de ítems que fueron respondidos de acuerdo a lo que se estableció para analizar claramente los resultados, que son importantes para el desarrollo de la investigación que se ejecutó. Igualmente en la investigación presentada en el cuestionario utilizado se realizaron una serie de preguntas cerradas enmarcada en respuestas dicotómicas.

Igualmente en esta investigación, se hizo uso de la técnica de la entrevista, que según Arias (2012) *“es una técnica basada en un dialogo o conversación (cara a cara), entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado”*.

En la entrevista que se realizó a la alta gerencia y a los empleados administrativos se indago en forma amplia aspectos y detalles importantes sobre el funcionamiento de la empresa estudiada. Es de hacer notar que algunas respuestas que fueron dadas por los entrevistados dieron origen a otras preguntas adicionales.

En cuanto a la población y muestra a la cual se le aplicaron los instrumentos, Arias (2012), define como Población *“un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, esta queda delimitada por el problema y por los objetivos de la investigación”* (pág.81).

Igualmente, el autor citado define la muestra como *“un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”* (pág.83).

Para el Diagnóstico que se realizó en la Empresa Taller Águila C.A., por ser una organización pequeña que cuenta solamente con una población de 13 trabajadores, incluidos personal directivo administrativo y obrero, se tomó para la aplicación de los instrumentos la población completa.

Basándose en el número de trabajadores pertenecientes a la empresa Taller Águila C.A, representada por (13) trece personas que constituyen el 100 % de su

fuerza laboral, define así la población que se manejó en la presente investigación, la cual es clasificada de tipo finita, que según Arias (2012) una población finita *“es la agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que lo integran. Además, existe un riesgo documental de dichas unidades”* p.82.

Haciendo referencia a la muestra estudiada, López (1998), opina que *“la muestra censal es aquella porción que representa una población del 100%”*.p.46.

III.2.2 Identificación los factores internos y externos que afecten a la Empresa Taller Águila C.A.

En esta fase se realizó la identificación de los factores tanto internos (Debilidades y Fortalezas) como externos (Amenazas y Oportunidades). Para ello se trabajó con una matriz DOFA, la cual consiste en un método de planificación que permitió tener un enfoque claro de cuáles son los aspectos positivos y negativos tanto internos como externos de un negocio, permitiendo de esta manera buscar y encontrar soluciones para sus aspectos negativos logrando así la mejoría progresiva de la organización.

III.2.3 Descripción de los procesos empresariales y de Gestión Administrativa que deben ser implementados en la Empres Taller Águila C.A.

Este objetivo se logró a través de la investigación documental que fue necesaria realizar para lograr los indicadores pertinentes sobre los procesos empresariales y de gestión administrativa. Una vez obtenida esta información, la misma se aplicó en el proceso de reingeniería que se le propone a la empresa Taller Águila C.A, para ello se hizo necesario:

- Revisar toda la documentación constitutiva sobre la creación de la empresa Taller Águila C.A.
- Analizar las políticas de compra de materia prima que ha venido utilizando la empresa y como han ido evolucionando en el tiempo.
- ¿De qué manera la empresa Taller Águila C.A. ha promocionado sus productos o servicios? ¿Qué ha hecho para mantener y hacer crecer su clientela?
- ¿Qué ha hecho la empresa Taller Águila C.A. para que sus productos o servicios sean conocidos tanto en el mercado local, como en el regional y nacional? ¿Qué ha hecho la empresa para lograr expandir a los diferentes mercados sus productos y servicios?
- ¿Qué políticas de venta posee la empresa? ¿Cómo son sus vendedores en cuanto a formación y crecimiento personal? ¿Cómo son sus vendedores en cuanto a su sentido de pertenencia hacia la empresa?
- ¿Qué hace la empresa Taller Águila C.A. para tener conocimiento sobre la satisfacción o insatisfacción de sus clientes después de realizarse sus ventas? ¿Sus clientes son permanentes o eventuales?

En cuanto a la gestión administrativa, fue necesario hacer una evaluación de la empresa en relación a los procesos administrativos:

- Evaluación de la empresa en el tiempo en cuanto a su posicionamiento en el mercado, su planificación, sus planes presentes así como sus elecciones futuras.
- Evaluar cómo ha sido el contacto de la empresa con sus clientes y cómo ha evolucionado en el tiempo (AGAD).

- Estudiar cómo se han identificado las diferentes áreas, cuáles de ellas han sido consideradas críticas que ameritan ser atendidas y de que elementos se dispone para esa atención.

III.2.4 Diseño de un Modelo de Reingeniería de los procesos empresariales y de Gestión Administrativa para la Empresa Taller Águila C.A. ubicada en Valencia, Estado Carabobo a través de flujogramas.

El logro de este objetivo fue sustentado en los resultados obtenidos en el diagnóstico que se realizó a la empresa Taller Águila C.A. y en la investigación documental sobre los procesos empresariales y de gestión administrativa. De la investigación de campo (diagnostico) y de la investigación documental se tuvo como resultado el logro del objetivo propuesto.

En cuanto a la investigación de Campo, como ya ha sido mencionado anteriormente, las técnicas que se utilizaron fueron la observación, el cuestionario y la entrevista, todos ellos adaptados al Diagnóstico que se realizó, los mismos fueron diseñados de acuerdo a las necesidades observadas en la Empresa Taller Águila C.A

CAPITULO IV

LOS RESULTADOS

IV.1 Análisis de los resultados

Este capítulo comprende la actividad de transformar un conjunto de datos con el objetivo de poder verificarlos, para así elaborar un análisis racional de los mismos. Una vez recolectada la información disponible se ejecutó el análisis para dar cumplimiento a los objetivos planteados en esta investigación. En este sentido dicha información sirve de base para llegar a las conclusiones.

IV.1.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la Empresa Taller Águila C.A. ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

A continuación se presenta la Fase I, en dicha fase se realizó el diagnóstico a través del recorrido por la planta o patio de operaciones de la empresa Taller Águila C.A, para cumplir con esta fase se realizó una guía de observación directa así como un cuestionario de preguntas al personal que trabaja directamente en el proceso productivo de la empresa, para ello se aplicó una encuesta a través del instrumento cuestionario con preguntas dicotómicas y de selección simple a todo el personal del departamento de producción de la empresa (9) trabajadores del departamento de producción (4) trabajadores del área gerencial y administrativa. Los cuales están directamente relacionados con las áreas Gerenciales de la empresa como lo son Administración y Producción. A su vez, también se le aplicó la técnica de la entrevista al presidente de la empresa, dicho instrumento permitió recolectar información relevante desde el punto de vista de la directiva de la empresa.

Esta fase permite analizar mediante la aplicación de los instrumentos anteriormente mencionados la situación de la empresa, así como la opinión personal de los trabajadores acerca de cómo es situación dentro de la organización

Cuadro N° 1. Lista de Cotejo

Guía de Observación Directa			
Periodo de Observación: desde 01/03/17 hasta 10/04/17			
	Aspectos	Si	No
1	¿La empresa Taller Águila C.A. tiene definidas la misión, visión y objetivos propios como organización?	X	
2	¿Cuenta la empresa Taller Águila C.A. con estructuras adecuadas para la organización de sus operaciones?		X
3	¿Existen manuales de normas y procedimientos para el manejo de las operaciones en cuánto a sus procesos productivos?		X
4	¿El personal de producción ha recibido capacitación en su área de trabajo?	X	
5	¿La organización ha sufrido algún cambio organizacional?	X	
6	¿La empresa cuenta con la cantidad necesaria de empleados dentro del departamento de producción?		X
7	¿Se utiliza algún modelo de toma de decisiones?		X
8	¿Se lleva a cabo un análisis externo de las oportunidades y amenazas?		X
9	¿Se lleva a cabo un análisis interno de las fortalezas y debilidades?		X
10	¿La localización de la organización le permite un contacto adecuado con clientes?	X	
11	¿La empresa cuenta con un espacio y condiciones para el desarrollo de sus actividades productivas?	X	

12	¿La empresa tiene automatizado su sistema productivo?	X	
----	---	---	--

Fuente: Flores, Lovera (2017)

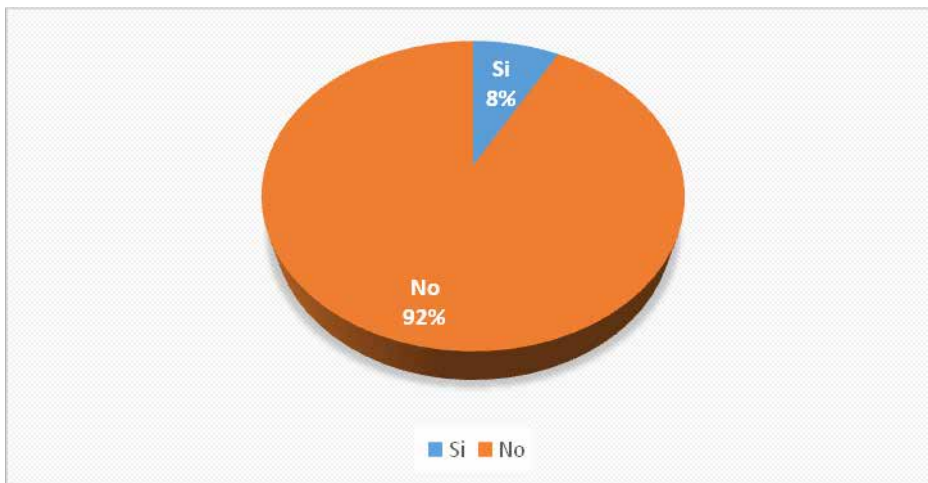
Como se observa en la lista de cotejo, se determinó primeramente que la empresa tiene definida su misión, visión y objetivos, lo cual es de gran importancia para una empresa para toda organización para el desarrollo de sus actividades y el logro de las metas planteadas. Sin embargo también se observa que la empresa no cuenta con una estructura adecuada para la realización de sus operaciones, así como, tampoco cuenta con un manual de normas y procedimientos para el manejo de las operaciones en el proceso productivo lo cual afecta el desempeño óptimo del proceso productivo de la organización.

De igual forma se aprecia que la empresa no cuenta con el personal necesario para el desarrollo de todas las operaciones, lo que genera recarga de actividades y responsabilidades a las personas que trabajan en el departamento de producción, tampoco se lleva a cabo algún modelo de toma de decisiones que permita orientar de mejor manera las decisiones que se toman dentro de la organización.

Por otra parte, la empresa no realiza un análisis interno de las fortalezas y debilidades, ni un análisis externo de las oportunidades y amenazas, lo cual no permite saber en qué nivel esta la organización en cuanto a la competencia.

Ítem 1) ¿Sabe usted si la empresa Taller Águila C.A cuenta con un manual de Normas y Procedimientos de sus operaciones empresariales?

Grafico #1: Manual de Normas y Procedimientos

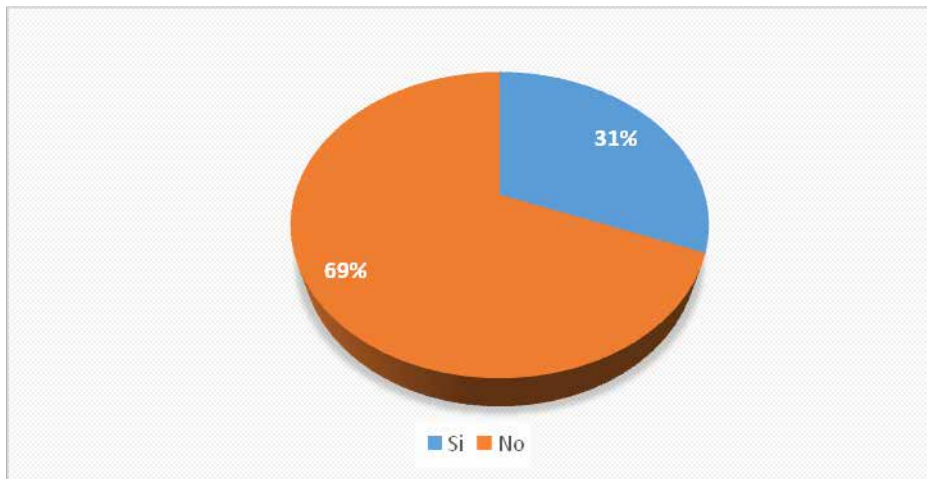


Fuente: Flores C, Lovera A (2017)

El presente gráfico muestra que el 92% de la población encuestada no conoce si la empresa cuenta con un manual de normas y procedimientos, mientras que el 8% de la población opina que sí. En relación a la interrogante planteada, la ausencia de un manual de normas y procedimientos en el departamento de producción puede afectar el desempeño de las actividades que se realizan dentro de la organización, lo cual podría causar una falla al momento de realizar alguna actividad, para toda organización siempre es importante, sobre todo en el departamento de producción, poseer un manual de normas y procedimientos en el cual se expliquen adecuadamente como se debe proceder para realizar cada actividad productiva, así como los implementos de seguridad necesarios para realizar dicha actividad.

Ítem 2) ¿Conoce usted de los diferentes procesos industriales que se manejan en la empresa?

Grafico #2: Diferentes procesos industriales

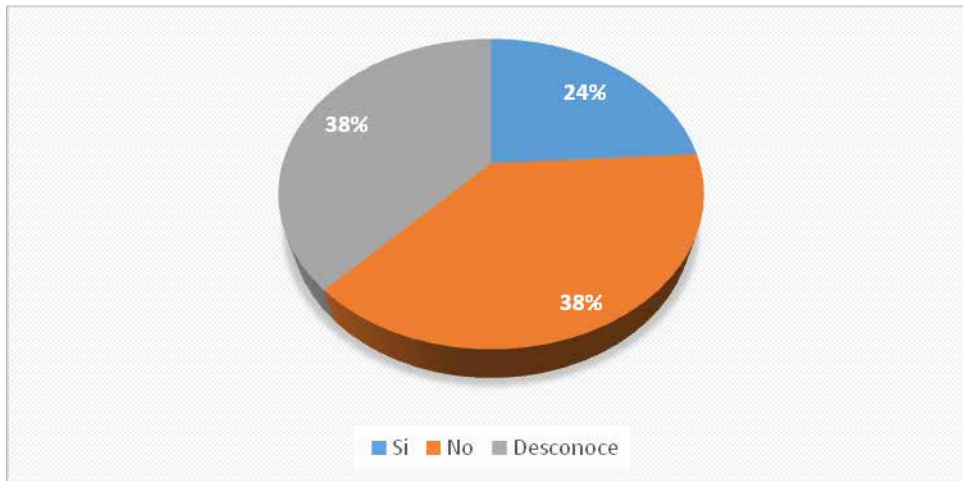


Fuente: Flores C, Lovera A (2017)

El presente grafico indica que el 69% de la población encuestada no conoce los diferentes procesos industriales que se manejan en la empresa, mientras que el 31% de los encuestados si los conoce. En lo que refiere la interrogante, es de gran importancia que el personal en el departamento de producción conozca y esté al tanto de todos los procesos industriales que se llevan a cabo dentro de la organización, de esta manera se puede evidenciar el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización.

Ítem 3) ¿Se lleva un registro de los Productos elaborados por la empresa?

Grafico #3: Registro de productos elaborados

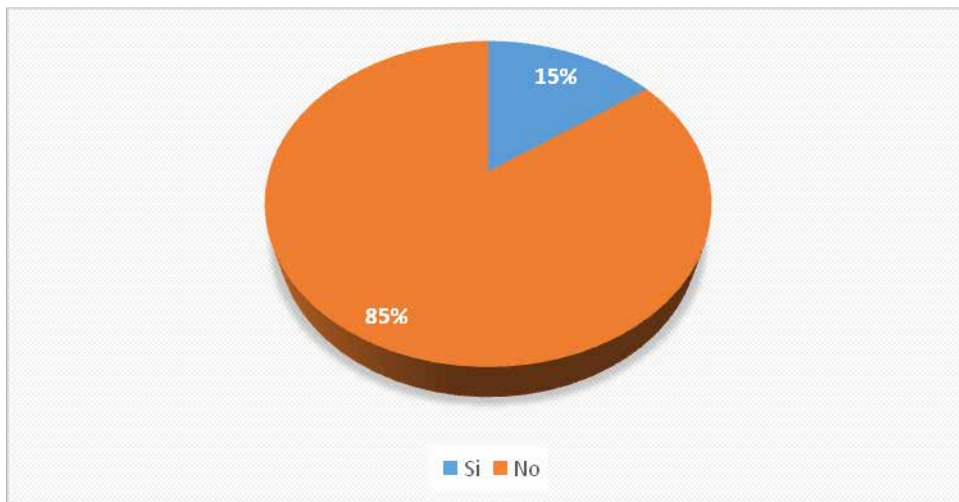


Fuente: Flores C, Lovera A (2017)

En el presente grafico se muestra que un 38% de las personas encuestadas considera que no se lleva un registro de los productos elaborados por la empresa, por otra parte, un 38% de los encuestados desconoce si se lleva dicho registro, finalmente, un 24% de la población considera que sí. Con respecto a la interrogante planteada, es de gran importancia que una organización lleve un control y un registro de todos los productos que se elaboran en el proceso productivo, de esta manera se puede saber la capacidad de almacenamiento de productos que se tiene disponible para un momento determinado.

Ítem 4) ¿Sabe Usted la cantidad de materia Prima necesaria para la elaboración de los productos de la empresa de acuerdo a su elaboración?

Grafico #4: Cantidad de materia prima

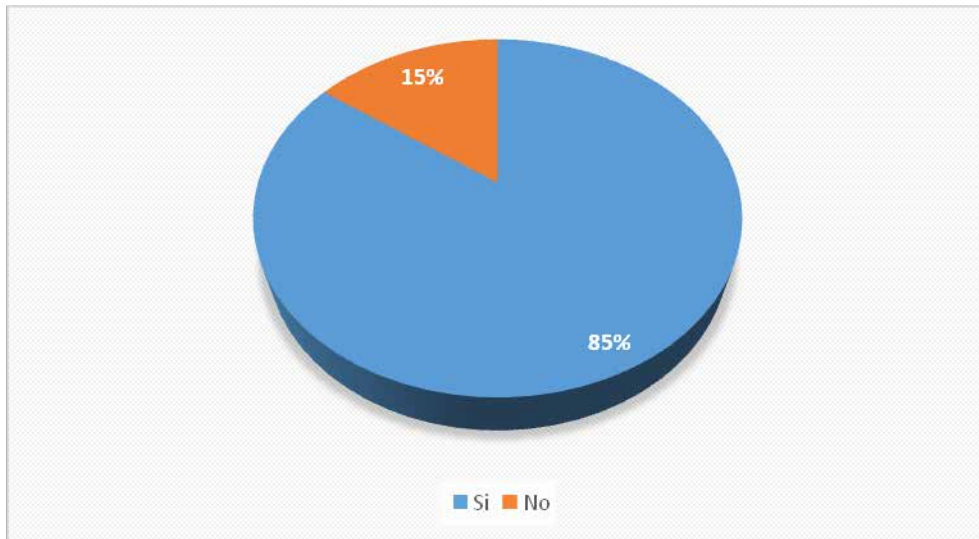


Fuente: Flores C, Lovera A (2017)

El presente grafico muestra que un 85% de la población encuestada no conoce la cantidad de materia prima necesaria para la elaboración de los productos en la empresa, por otra parte, un 15% de la población afirma que sí. En lo referente a la interrogante que se planteó, es importante conocer la cantidad de materia prima necesaria al momento de realizar alguna actividad del proceso productivo, de esta manera se pueden evitar posibles mermas que pueden ser a largo plazo una pérdida considerable para la organización.

Ítem 5) ¿La materia Prima de la empresa se encuentra debidamente identificada?

Grafico #5: Identificación de la materia prima

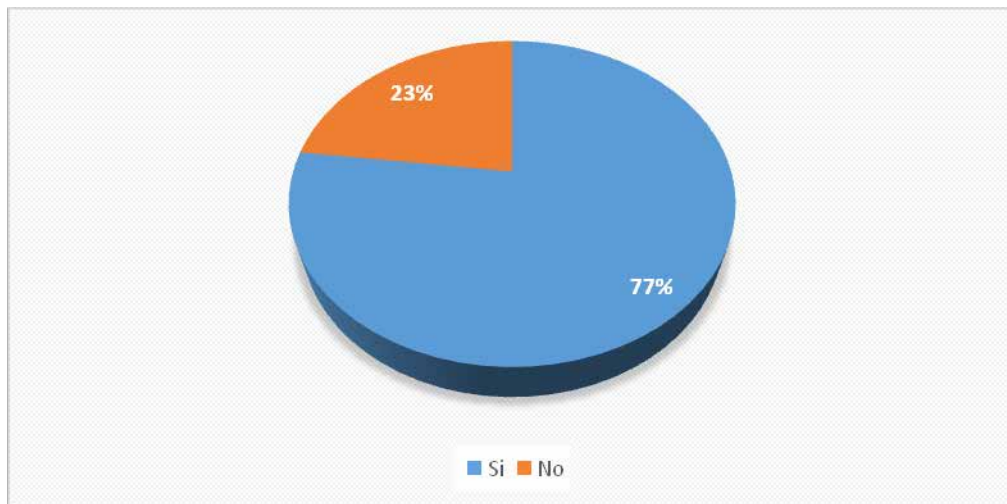


Fuente: Flores C, Lovera A (2017)

El presente grafico indica que el 85% de la población encuestada considera que la materia prima de la empresa si se encuentra debidamente identificada, mientras que el 15% de los encuestados considera que no. En lo que respecta a la interrogante, es deber de la organización tener debidamente identificada la materia prima para cada proceso productivo con la finalidad de evitar algún tipo de error en algún proceso, que la materia prima se desgaste, etc. En algunos casos, los procesos productivos de una empresa pueden utilizar algún tipo de materia prima diferente, por eso es importante identificar debidamente la materia prima a utilizar en cada actividad del proceso productivo.

Ítem 6) ¿Sabe Usted si se le realiza mantenimiento periódico a los equipos y maquinarias de la empresa?

Grafico #6: Mantenimiento a los equipos y maquinarias

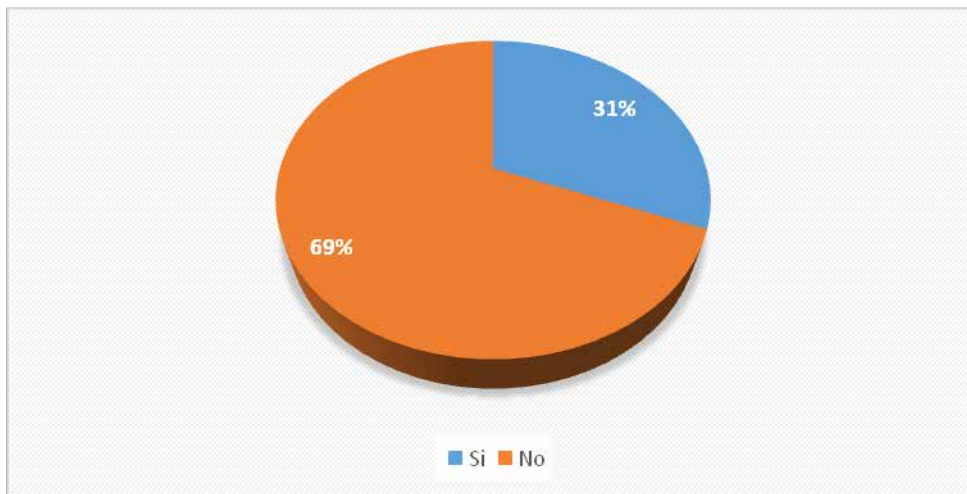


Fuente: Flores C, Lovera A (2017)

El presente grafico indica que un 77% de los encuestados si conoce si se le realiza mantenimiento periódico a los equipos y maquinarias de la empresa, mientras que el 23% de la población no conoce. Referente a la interrogante planteada, es necesario realizar mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos y maquinarias de la empresa, de esta manera se pueden evitar futuras fallas en los equipos lo que lleve a la salida de productos defectuosos, lo que podría generar una perdida para la organización.

Ítem 7) ¿Ha recibido inducción para el manejo de los equipos automatizados adquiridos por la empresa para el desarrollo de sus actividades?

Grafico #7: Inducción para el manejo de equipos automatizados

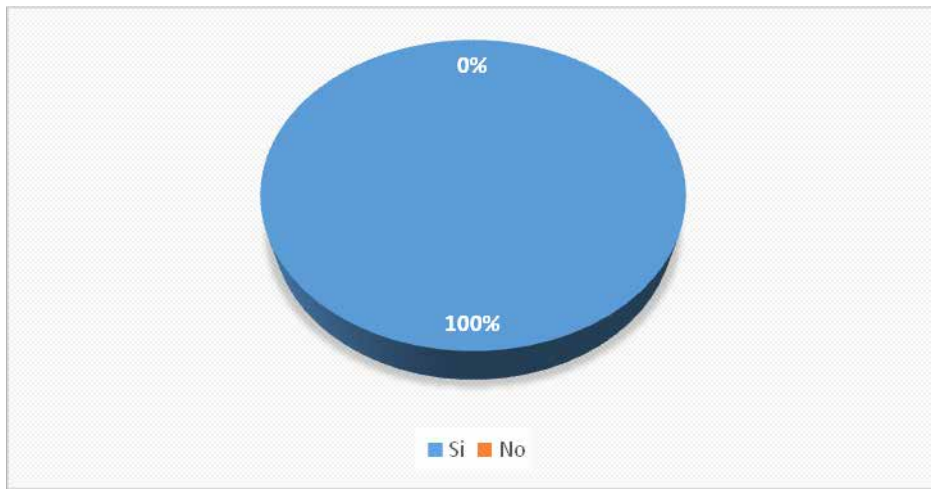


Fuente: Flores C, Lovera A (2017)

El presente gráfico muestra que un 69% de la población encuestada no ha recibido inducción para el manejo de los equipos automatizados adquiridos por la empresa para el desarrollo de sus actividades, por otra parte, el 31% de la población sí ha recibido dicha inducción. Con respecto a la interrogante planteada, cuando se encuentran presentes equipos automatizados, se le debe dar al personal una inducción adecuada para poder controlar dicho equipo, de esta manera se garantiza la optimización del trabajo.

Ítem 8) ¿La empresa le suministra los implementos de seguridad necesarios para el desarrollo de sus actividades en la empresa?

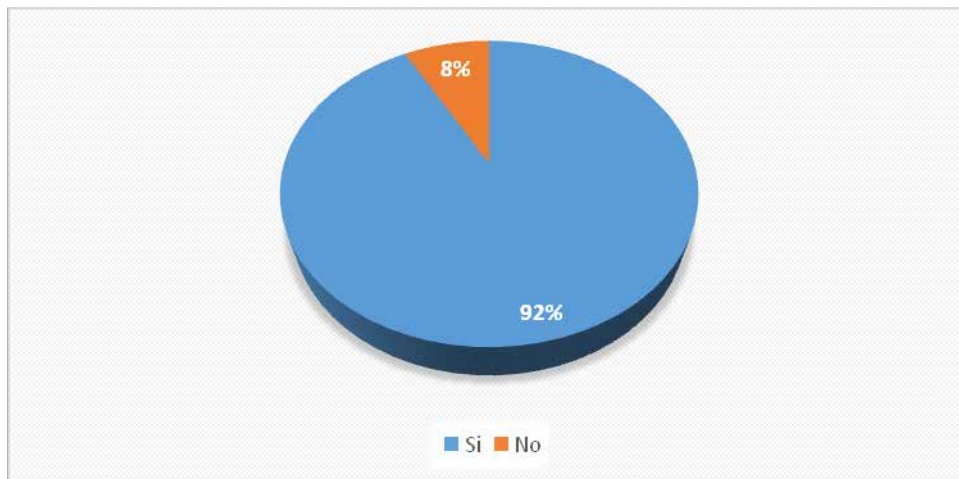
Grafico #8: Suministro de implementos de seguridad



El presente grafico indica que el 100% de la población encuestada considera que si le suministran los implementos de seguridad necesarios para el desarrollo de sus actividades en la empresa. En relación a la interrogante planteada, las organizaciones tienen el deber de suministrarle al personal el equipo de seguridad necesario para realizar sus actividades, así como el personal tiene el deber de utilizar dicho equipo de seguridad, de esta manera se pueden evitar accidentes laborales por no utilizar el equipo apropiado de seguridad.

Ítem 9) ¿Ha recibido charlas o inducción sobre normas de seguridad industrial dentro de la empresa?

Grafico #9: Charlas sobre normas de seguridad industrial

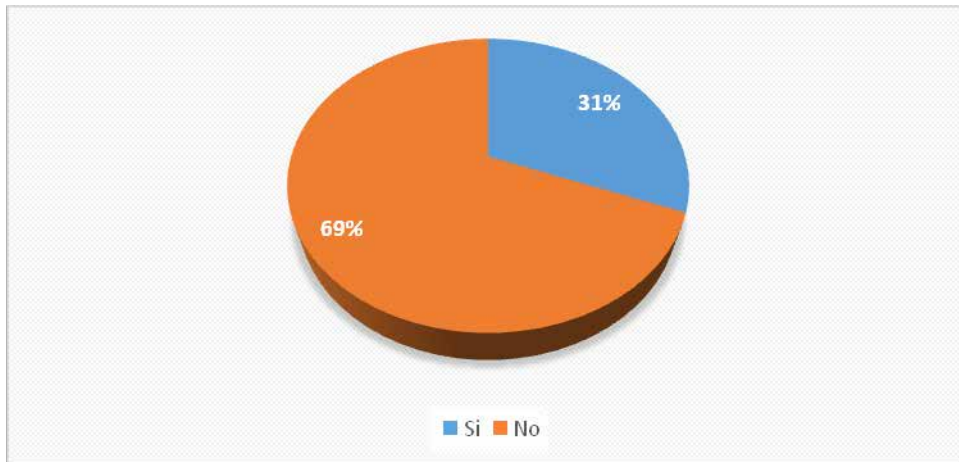


Fuente: Flores C, Lovera A (2017)

El presente gráfico indica que un 92% de la población encuestada si ha recibido charlas sobre normas de seguridad industrial dentro de la empresa, mientras que un 8% de la población dice que no. En lo que respecta a la interrogante, es importante que la empresa realice charlas e inducciones acerca de las normas de seguridad industrial a todo el personal de la empresa, de esta manera se dan a conocer y se refuerza el conocimiento acerca de las normas de seguridad que se deben cumplir en el entorno laboral.

Ítem 10) ¿Se lleva un control de salida de los productos terminados?

Grafico #10: Control de salida de productos terminados

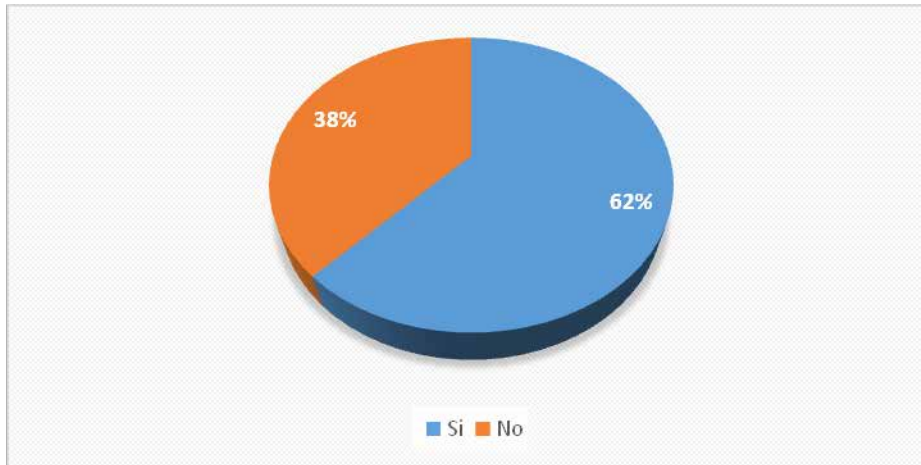


Fuente: Flores C, Lovera A (2017)

El presente gráfico muestra que un 69% de los encuestados considera que no se lleva un control de salida de productos terminados, mientras que el 31% de la población considera que sí. En referencia a la interrogante planteada, es importante que las organizaciones tengan un control de salida de productos terminados, este control no solo permite a la empresa llevar una mejor organización y registro de los productos que se venden, sino que también les permite conocer cuánto espacio disponible existe en el almacén al momento de salida de los productos terminados.

Ítem 11) ¿Sabe Usted si la producción elaborada en la empresa se realiza de acuerdo con órdenes de pedido?

Grafico #11: Producción por órdenes de pedidos

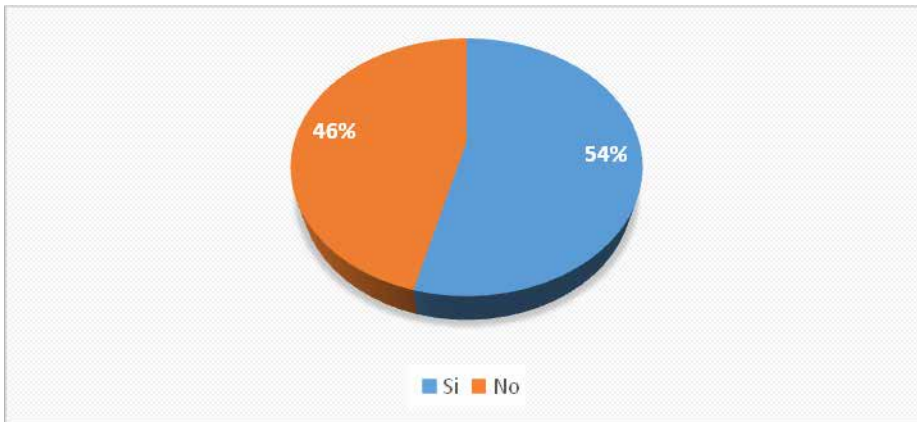


Fuente: Flores C, Lovera A (2017)

En el presente grafico se indica que el 62% de los encuestados, si conoce que la producción elaborada en la empresa se realiza con órdenes de pedido, por otra parte, el 38% de la población no conoce. En relación a la interrogante planteada, es importante que el personal tenga conocimiento de cómo son los procesos de producción que se llevan a cabo dentro de la organización, es deber de la empresa notificar e informar a los trabajadores de como es el proceso productivo que se lleva a cabo dentro de la organización, de esta manera se puede prevenir el exceso de horas hombre y horas maquinas necesarias para cada actividad del proceso productivo.

Ítem 12) ¿Se les notifica en forma oportuna de las órdenes de producción para la elaboración de los productos elaborados por la empresa?

Grafico #12: Notificación de órdenes de producción

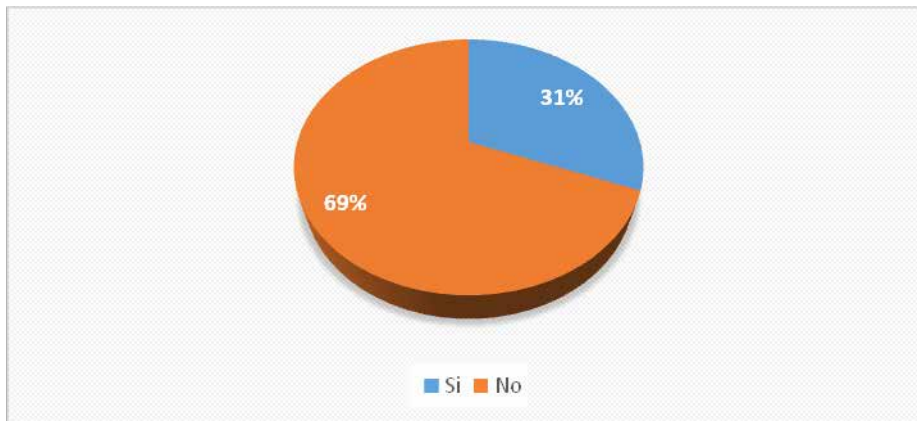


Fuente: Flores C, Lovera A (2017)

En el presente grafico se muestra que el 54% de la población encuestada considera que si se les notifica en forma oportuna las ordenes de producción para la elaboración de los productos en la empresa, mientras que un 46% de los encuestados considera que no. En lo que respecta a la interrogante planteada, es de gran importancia que el personal que trabaja en el proceso productivo siempre sea debidamente notificado de las órdenes de producción que recibe la empresa, de esta manera se pueden evitar retrasos en entregas y exceso de productos terminados en el almacén.

Ítem 13) ¿Considera que el área de almacenaje de los productos terminados es suficiente para el volumen de producción que se elabora en la empresa?

Grafico #13: Área de almacenaje de productos terminados



Fuente: Flores C, Lovera A (2017)

El presente gráfico muestra que el 69% de los encuestados opinan que el área de almacenaje de productos terminados que posee la empresa no es suficiente para el volumen de producción de la misma, mientras que un 31% de la población considera que sí. Con respecto a la interrogante planteada, toda empresa de tipo manufacturera debe contar con un espacio de almacenaje para sus productos terminados según sea el volumen de producción, esto garantiza un mejor control los inventarios, así como un mejor registro de cuál es el volumen de producción de la empresa.

ENTREVISTA APLICADA AL DIRECTOR EJECUTIVO DE LA EMPRESA

Ing. Nicola Giangregorio

1. ¿Tiene la empresa definida sus estructuras administrativas y financieras?

Si, las estructuras administrativas y financieras están definidas de una manera óptima para aprovechar al máximo sus recursos.

2. ¿En quién recae la responsabilidad del manejo de las operaciones de la empresa?

La responsabilidad de las operaciones recae en el dueño de la compañía.

3. ¿Las áreas de la empresa están divididas acordes con los requerimientos de la empresa?

Si, la empresa está dividida por áreas de trabajo para que al momento de hacer una separación entre el área de perfiles y las otras áreas de producción no se presente inconveniente alguno, si en algún caso es realizada dicha separación.

4. ¿Cree usted necesario que la empresa este sub-divida por áreas de trabajo?

No, la división actual con la que cuenta la empresa da un funcionamiento óptimo, generando buenos resultados.

5. ¿Estaría dispuesta la gerencia a realizar cambios en las estructuras de la organización?

Si, ya que la empresa carece de un supervisor de planta que este día a día con la producción al igual que carece de un personal adecuado, puestos definidos en el área de trabajo.

6. ¿Existen manuales de procedimientos de las operaciones para el cálculo de los costos en la empresa?

No, la empresa carece de un manual de procedimiento y de dicha estructura de costos.

7. ¿Actualmente en quien recae la responsabilidad, del área de producción o patio de trabajo?

No existe una persona responsable en esta área.

8. ¿Según su opinión cuales serían los mecanismos necesarios para optimizar los procesos productivos de la empresa?

Principalmente capital humano calificado y proactivo, así como supervisores dispuestos a mantener al personal laborando activamente, y un departamento de seguridad industrial dotado de insumos necesarios para entregar al personal para el cumplimiento de sus operaciones.

9. ¿Considera usted que la maquinaria existente se encuentra en óptimas condiciones y nivel óptimo tecnológico?

Si totalmente, la maquinaria se encuentra en óptimas condiciones y la empresa tiene como política que en el mantenimiento de las maquinas no se tiene un presupuesto definido.

10. ¿Considera usted que el personal existente está capacitado para el manejo de los equipos y las maquinarias?

No, el personal no se encuentra capacitado para esto, ya que no existe un supervisor debe estar presente uno de los dueños para dar inicio al encendido de la maquinaria

11. ¿Cree usted que las políticas que toma la empresa para la adquisición de materia prima es la más correcta para sus necesidades?

Si, las políticas que toma la empresa actualmente son las más adecuadas para la adquisición de la materia prima.

12. ¿Ha solicitado la empresa fuente de financiamiento?

No, siendo esto considerado un error, ya que al adquirir un financiamiento bancario se fomentaría el crecimiento de la empresa.

13. ¿Cómo se lleva a cabo la planeación de la producción en la actualidad?

No se posee planeación, ya que se trabaja con base a las existencias en el almacén.

14. ¿A qué tipo de clientes va destinado la producción de la empresa?

Organizaciones de construcción, ferreteras, y sector privado.

15. ¿Poseen competidores activos actualmente?

Si, de acuerdo al producto existen una variedad de competidores.

16. ¿Considera usted que la empresa ha expandido su capacidad de producción en el último año?


Si, ya que se mantienen innovando sus productos constantemente y aprovechando sus recursos haciendo que sus mermas de materia prima sean mínimas, casi inexistente.

El Ing. Nicola Giangregorio explico las debilidades y fortalezas que el observa en la empresa, la empresa cuenta con unas áreas de trabajo bien identificadas, los procedimientos para la adquisición de materia prima, la debilidad que más se hace notar es la falta de capital humano, trabajadores sin conocimiento para la manipulación de las maquinas, definición de puestos de trabajo, supervisor de planta responsable de la producción diaria de la compañía al igual que responsable del uso de la maquinaria. Actualmente para encender la maquinaria debe estar presente uno de los dueños ya que no se cuenta con el supervisor de planta.

Las compañías deben trabajar de manera óptima con presencia o ausencia de los dueños, la manera en la que está dividida la compañía es la más óptima y la que genera mejores resultados para la elaboración de los productos de la empresa y se considera innecesaria la sub-división en las aéreas de trabajo de la empresa TALLER AGUILA C.A

IV.1.2 Fase II: Identificación los factores internos y externos que afecten a la Empresa Taller Águila C.A.

En esta fase se llevó a cabo la identificación de los factores tanto internos (Debilidades y Fortalezas) como externos (Amenazas y Oportunidades) de la empresa. Para ello se trabajó con una matriz DOFA, la cual consiste en un método de planificación que va a permitir tener un enfoque claro de cuáles son los aspectos positivos y negativos tanto internos como externos de un negocio, permitiendo de esta manera buscar y encontrar soluciones para sus aspectos negativos logrando así la mejoría progresiva de la organización, la cual se muestra a continuación:

 <p>TALLER AGUILA, C.A.</p> <p><i>Empresa dedicada al ramo de la Metalúrgica, somos fabricantes de perfiles y algo más.</i></p>	<p>Fortalezas (F)</p> <p>F1: Posicionamiento de la empresa en el mercado.</p> <p>F2: Procedimientos bien definidos de tareas.</p> <p>F3: Herramientas y equipos de alta tecnología Italiana.</p> <p>F5: Fidelidad de los clientes.</p>	<p>Debilidades (D)</p> <p>D1: Ausencia de Manuales escritos.</p> <p>D2: Las decisiones son tomadas exclusivamente por una sola persona.</p> <p>D4: Inconsistencias del inventario físico con el reflejado en el sistema.</p> <p>D5: el personal rota sin guía de servicio.</p>
<p>Oportunidades (O)</p> <p>O1: Mercado en continuo crecimiento.</p> <p>O2: Alto nivel de rotación de Inventario continuo.</p> <p>O3: Equipos y herramientas de alta Tecnología.</p> <p>O4: Diversidad de productos.</p>	<p>Estrategias (FO)</p> <p>F3O2: Establecer una programación de revisión de mercancías con el fin de llevar un mejor y oportuno control de las existencias. Para su aprovechamiento en el almacén de Productos terminados</p> <p>F2O3: desarrollar</p>	<p>Estrategias (DO)</p> <p>D1O1: Proponer la implementación de un Software que incluya los manuales operativos y de ejecución</p> <p>D4O2: Llevar un registro periódico de las diferencias en mercancías detectadas para realizar los ajustes</p>

	nuevos lineamientos de producción. Para tener un mejor aprovechamiento en la líneas. Utilizando las herramientas y equipos de alta tecnología que se poseen.	necesarios. D5O3: proponer un organigrama de actividades en planta basado en un estudio de productos principales a producir tomando en cuenta su rotación y su utilidad por unidad.
<p style="text-align: center;">Amenazas (A)</p> <p>A1: Ley de costos y precios justos. A2: Cambios drásticos en la economía. A3: Deficiencias e Inconsistencia en la cadena de suministros. A4: Situación económica y social del país.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias (FA)</p> <p>F3A3: Diseño de un formato para el registro constante de los artículos que presenten alguna irregularidad que no permitan su normal comercialización.</p> <p>F1A1: desarrollar una política para minimizar los costos operativos, aumentar la eficiencia sea produciendo más bajo los mismos costos o produciendo igual minimizando los costos de producción.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias (DA)</p> <p>D2A3: Desarrollar métodos los cuales permitan mejorar y facilitar las labores de recepción de mercancías y evitar errores.</p> <p>D5A4: Realización de charlas y talleres motivacionales para el personal así como exponer los videos al personal de las empresas que suministran los equipos (OPM Stampi)</p> <p>D1A1: desarrollar un manual de procedimientos para el aseguramiento del nivel de calidad de los productos fabricados que mantenga un buen nivel de utilidad basándose en precio justo.</p>

IV.1.3 Fase III: Descripción de los procesos empresariales y de Gestión Administrativa que deben ser implementados en la Empresa Taller Águila C.A

Esta fase se llevó a cabo a través de la investigación documental, la cual fue necesaria realizar para lograr identificar los indicadores pertinentes sobre los procesos empresariales y de gestión administrativa. Una vez obtenida esta información, la misma se aplicó en el proceso de reingeniería que se le propone a la empresa Taller Águila C.A, para ello se hizo necesario:

- Revisar toda la documentación constitutiva sobre la creación de la empresa Taller Águila C.A.
- Analizar las políticas de compra de materia prima que ha venido utilizando la empresa y como han ido evolucionando en el tiempo.
- ¿De qué manera la empresa Taller Águila C.A. ha promocionado sus productos o servicios? ¿Qué ha hecho para mantener y hacer crecer su clientela?
- ¿Qué ha hecho la empresa Taller Águila C.A. para que sus productos o servicios sean conocidos tanto en el mercado local, como en el regional y nacional? ¿Qué ha hecho la empresa para lograr expandir a los diferentes mercados sus productos y servicios?
- ¿Qué políticas de venta posee la empresa? ¿Cómo son sus vendedores en cuanto a formación y crecimiento personal? ¿Cómo son sus vendedores en cuanto a su sentido de pertenencia hacia la empresa?
- ¿Qué hace la empresa Taller Águila C.A. para tener conocimiento sobre la satisfacción o insatisfacción de sus clientes después de realizarse sus ventas? ¿Sus clientes son permanentes o eventuales?

En cuanto a la gestión administrativa, fue necesario hacer una evaluación de la empresa en relación a los procesos administrativos:

- Evaluación de la empresa en el tiempo en cuanto a su posicionamiento en el mercado, su planificación, sus planes presentes así como sus elecciones futuras.
- Evaluar cómo ha sido el contacto de la empresa con sus clientes y cómo ha evolucionado en el tiempo (AGAD).
- Estudiar cómo se han identificado las diferentes áreas, cuáles de ellas han sido consideradas críticas que ameritan ser atendidas y de que elementos se dispone para esa atención.

IV.1.4 Fase IV: Diseño de un Modelo de Reingeniería de los procesos empresariales y de Gestión Administrativa para la Empresa Taller Águila C.A. ubicada en Valencia, Estado Carabobo a través del uso de flujogramas.

El desarrollo de esta fase fue sustentado en los resultados obtenidos en el diagnóstico que se realizó a la empresa Taller Águila C.A. y en la investigación documental sobre los procesos empresariales y de gestión administrativa. De la investigación de campo (diagnostico) y de la investigación documental se tuvo como resultado el logro del objetivo propuesto.

En cuanto a la investigación de Campo, como ya ha sido mencionado anteriormente, las técnicas que se utilizaron fueron la observación, el cuestionario y la entrevista, todos ellos adaptados al Diagnóstico que se realizó, los mismos fueron diseñados de acuerdo a las necesidades observadas en la Empresa Taller Águila C.A, y además, da origen al siguiente capítulo de esta investigación.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

V.1 Presentación de la Propuesta

La propuesta a continuación presentada lleva por título “Reingeniería de los procesos empresariales y de gestión administrativa para la Empresa Taller Águila C.A. ubicada en Valencia, edo. Carabobo”, y está compuesta por una serie de medidas que permiten llevar a cabo una organización en los procesos empresariales y de Gestión Administrativa de la Empresa , así como también establecer controles sobre los mismos.

En vista de la falta de un sistema óptimo de control interno por parte de la organización se genera incertidumbre sobre el manejo de materia Prima para la elaboración de los distintos productos manufacturados por la compañía así mismo a pesar que tienen establecidas las áreas de trabajo, se deben tomar en cuenta la diversidad y el correcto proceso para su elaboración hasta sus consumidores finales, pasando a ser de una empresa al detal a una empresa dedicada a la fabricación por serie de los productos.

V.2 Justificación de la Propuesta

La creación de esta propuesta se debe a la ausencia de un sistema que permita controlar los materiales, partes o suministros que son solicitados para llevar a cabo las labores de mantenimiento de las diversas maquinarias de la empresa. Actualmente no existen pasos establecidos en cuanto a la forma en que la información debe ser transmitida entre los diversos departamentos así como tampoco existe el flujograma que debe seguir dicha información, lo que trae como consecuencia que muchas veces que el departamento de compras no conozca lo que fue requerido puesto que producción lo ha solicitado directamente al departamento de fabricación.

También se observan casos en los cuales es necesario disponer de algún material para poder llevar a cabo la fabricación, siendo este solicitado directamente a compras por parte del, sin proveer este último la información necesaria para su adquisición, en que va a ser utilizado o a que trabajo solicitado por producción corresponde. Además de lo antes mencionado, esta propuesta también hace frente a la falta de conocimiento que existe muchas veces sobre si una solicitud fue satisfecha o no y en qué momento, al establecer los mecanismos necesarios para poder darle cierre a una solicitud y garantizar el control sobre el manejo de la materia prima.

V.3 Objetivos de la Propuesta

V.3.1 Objetivo General

Diseñar a través de un sistema de Reingeniería los procesos empresariales y de gestión administrativa para la Empresa Taller Águila C.A. ubicada en Valencia, edo. Carabobo”

V.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los elementos utilizados en el flujograma para el desarrollo del sistema de reingeniería en la adquisición y disposición de materia Prima de la empresa Taller Águila C.A
- Elaborar el flujograma donde se evidencia los procesos empresariales y Administrativos de la empresa.
- Diseñar los formatos de requisición, órdenes de compra, utilizados en el sistema de pedido de materia Prima.
- Elaborar a través de medios tecnológicos la divulgación de la información de los productos elaborados por la empresa Taller Águila C.A.
- Elaborar los pasos para el análisis de Costos-Beneficio de la empresa Taller Águila C.A.

V.4 Factibilidad de la Propuesta

Factibilidad Institucional: desde el punto de vista institucional la propuesta es factible debido a la disposición de la empresa de hacer frente a la problemática presentada sobre la falta de organización y control sobre adquisición y procesamiento de la materia prima.

Factibilidad Operativa: desde el punto de vista operativo la propuesta es factible ya que el sistema no afectará el resto de procesos, tanto administrativos como operativos de la empresa, sino que ayudará a lograr una mayor eficiencia y control a la hora de llevarlos a cabo.

Factibilidad Técnica: desde el punto de vista técnico la propuesta es factible ya que la empresa dispone de todos los elementos técnicos para llevarla a cabo,

contando inclusive con un excelente sistema informático que permitirá con poco esfuerzo incorporar esta propuesta a dicho sistema.


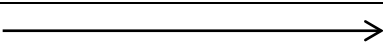
Factibilidad Económica: esta propuesta es factible desde el punto de vista económico, ya que no requiere de gran inversión debido a que el personal necesario, el mobiliario y afines ya se encuentran en la organización, requiriendo únicamente la compra de los formatos y la inducción al personal sobre cómo llevar a cabo la labor. En caso de querer incorporar directamente al sistema informático de la organización la propuesta, sería necesario estudiar las horas de programación y los recursos requeridos. Se debe acotar que debido a que ya existen equipos informáticos con el sistema en cada uno de los departamentos involucrados, sólo sería necesaria la parte de programación.

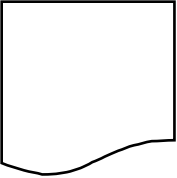
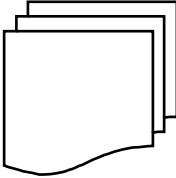
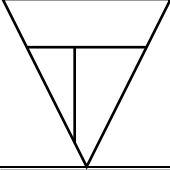
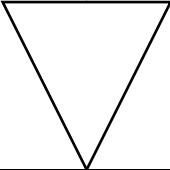
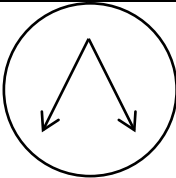
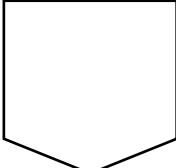
V.5 Desarrollo de la Propuesta

V.5.1 Identificación de los elementos utilizados en el flujograma para el desarrollo del sistema de reingeniería en la adquisición y disposición de materia Prima de la empresa Taller Águila C.A

Los elementos utilizados en el flujograma son los que se encuentran descritos en la tabla que a continuación se presenta, estos permiten su lectura correcta y entender su funcionamiento.

Cuadro N 2: Elementos utilizados en el flujograma.

Símbolo	Denominación
	Operación o Actividad: producir, cambiar, transcribir o adicionar una información o una decisión, creación de un documento, emitir, registrar, firmar, etc.
	Traslado o línea de flujo. Unión entre

	símbolos y el movimiento físico de un documento.
	Documento
	Documento con Copias: Cero (0) para original, 1, 2,3,... para indicar las copias.
	Archivo Temporal o Transitorio.
	Archivo Permanente: Almacenamiento definitivo y sistemático de un documento.
	Desglose: Distribución de distintos ejemplares de un documento o diferentes documentos en dos vías diferentes, distribución de un documento en diferentes vías.
	Conector de Actividad: indica continuidad del flujograma en otra actividad sin una fecha específica.

Fuente: Flores, Lovera (2017)

V.5.2 Elaboración del flujograma de sistema de pedido de materiales y fabricación de piezas para el mantenimiento de equipos basado en requisiciones y órdenes

A continuación se presenta el flujograma del sistema de pedido de materiales y fabricación de piezas, este incluye los departamentos involucrados y las actividades que deben ser llevadas a cabo en cada punto de dicho sistema.

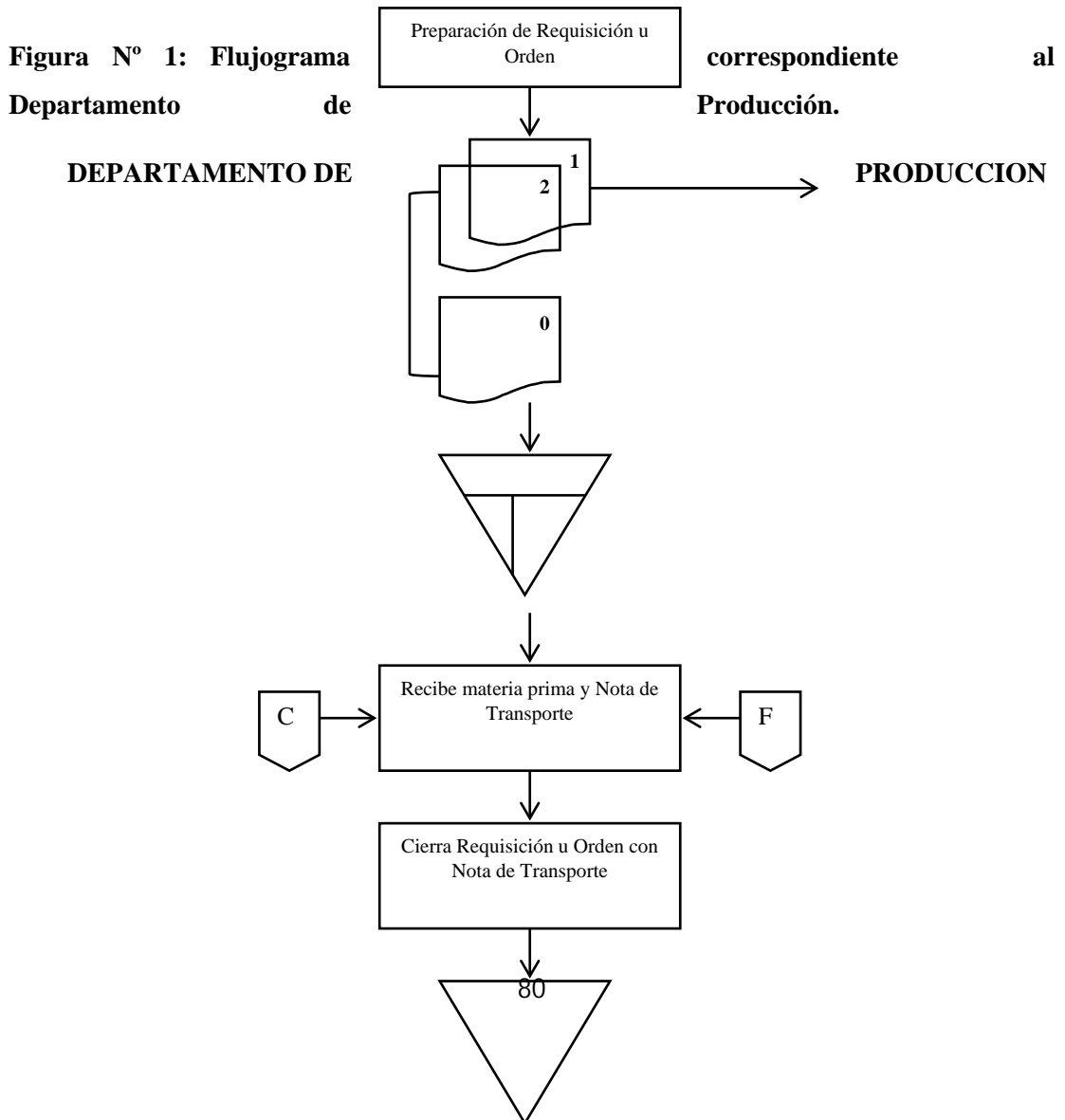


Figura N° 2: Flujoograma correspondiente al Departamento de Compras.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

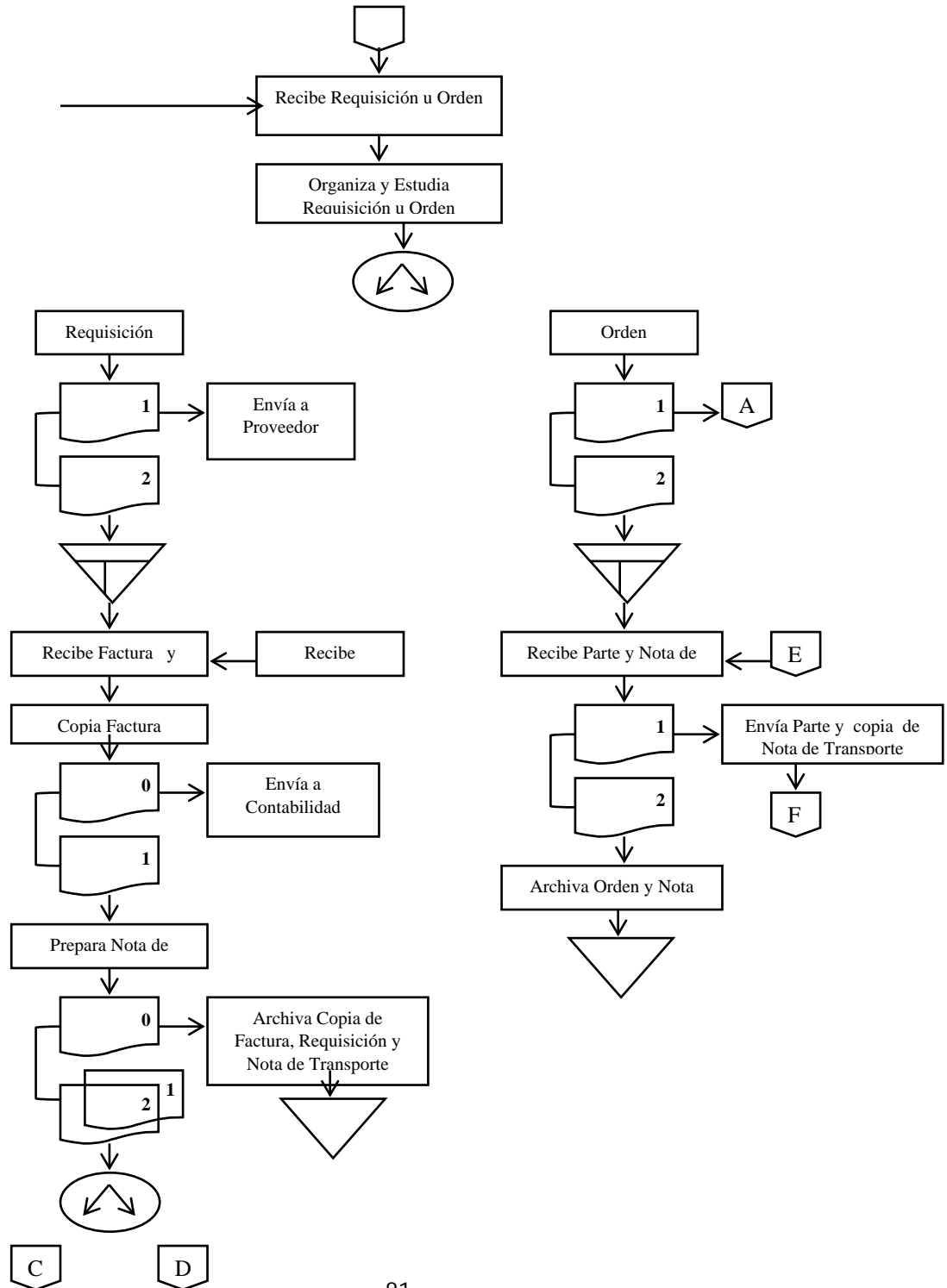
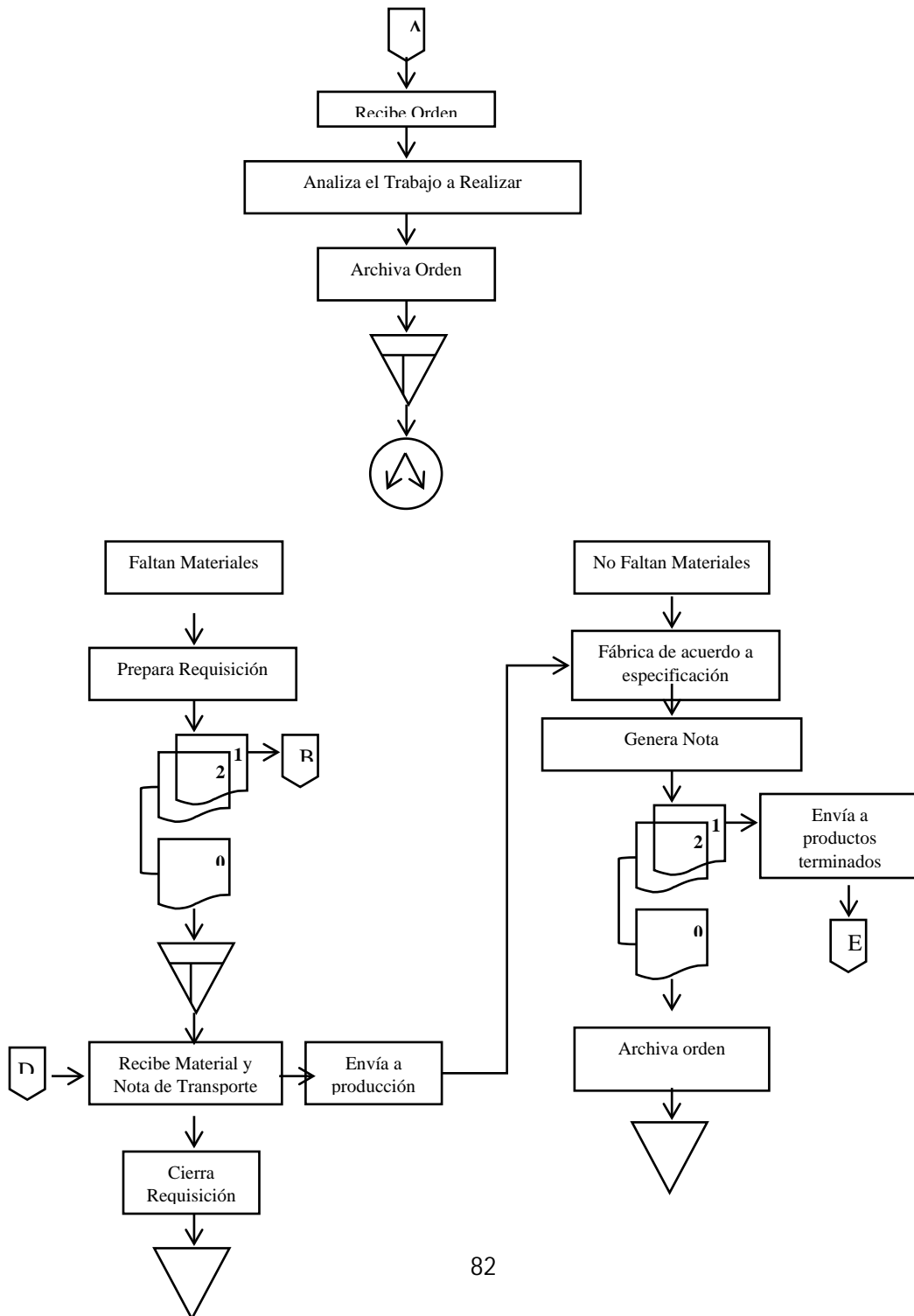


Figura N° 3: Flujoograma correspondiente al Departamento de Fabricación.

DEPARTAMENTO DE FABRICACION



Procedimiento

A continuación se presenta el procedimiento reflejado en los flujogramas anteriores, detallando que actividad debe ser realizada en cada paso y el orden establecido.

Departamento de Producción:

1. Se prepara la Requisición o la Orden, esta se encuentra compuesta de Original y dos (2) copias.
2. Las dos (2) copias son enviadas al departamento de compras por medio de la valija inter-planta, si se envía alguna muestra debe ser adjuntada también junto con una nota de transporte.
3. El original se archiva de forma temporal.

Al recibir materiales o partes se debe:

1. Recibir los materiales o partes con la nota de transporte.
2. Revisar en el archivo temporal a que requisición u orden corresponde.
3. Archivar la correspondiente requisición u orden junto con la nota de transporte correspondiente.

Departamento de Compras:

1. Recibe las dos copias de la requisición u orden (las primeras pueden venir del departamento de producción o el de fabricación de las tres áreas: Perfilaría, ensamblado y área de almacén de productos terminados).

2. Se organizan y clasifican, dependiendo del tipo de documento, existen dos caminos a seguir:

A) Requisición:

1. Se envía una copia al proveedor o proveedores para que comience el proceso de cotización y compra.

2. Se archiva temporalmente la copia restante.

3. Al recibir la factura y el material o parte correspondiente del proveedor se prepara una copia de la factura y se recoge del archivo la requisición correspondiente.

4. Se envía el original de la factura a contabilidad para procesar el pago.

5. Se genera la nota de transporte correspondiente al material o parte, esta se encuentra compuesta por un (1) original y dos (2) copias.

6. Las dos (2) copias junto con el material o la parte se envía al departamento que la haya solicitado.

7. La nota de transporte original se archiva junto con la copia de la factura y la copia de la requisición.

B) Orden:

1- La primera copia de la orden es enviada al departamento de fabricación para dar inicio a los trabajos de fabricación o reparación según sea el caso.

2- La segunda copia de la orden se archiva temporalmente.

3- Al recibir la parte fabricada o reparada junto con la nota de transporte se busca en el archivo y se recoge la orden correspondiente.

4- Las partes fabricadas o reparadas junto con la nota de transporte correspondiente son enviadas al departamento de producción.

5- Se archiva la copia de la orden correspondiente junto con la copia de la nota de transporte asociada.

Departamento de Fabricación de Piezas:

1. Se recibe la orden proveniente del departamento de compras.
2. Se analiza el trabajo a realizar y se archiva la copia de la orden.
3. Dependiendo de la disponibilidad de los materiales existen dos caminos a seguir:

Falta algún material:

1. Se prepara la Requisición o la Orden, esta se encuentra compuesta de Original y dos (2) copias.
2. Las dos (2) copias son enviadas al departamento de compras por medio de la valija inter-planta, si se envía alguna muestra debe ser adjuntada también junto con una nota de transporte.
3. El original se archiva de forma temporal.
4. Al recibir los materiales o partes solicitados, revisar en el archivo temporal a que orden corresponde, enviar materiales o partes al taller.
5. Cerrar la requisición y archivar original de la requisición con la copia de la nota de transporte.

No faltan materiales:

1. Se procede a fabricar o reparar la pieza o parte correspondiente.
2. Una vez fabricada o reparada la pieza o parte se genera la nota de transporte correspondiente, esta se encuentra compuesta por un (1) original y dos (2) copias.
3. Las dos (2) copias son enviadas mediante el transporte inter-planta al departamento de compras junto con las piezas o partes correspondientes.
4. Se archiva el original de la nota de transporte y la copia de la orden correspondiente.

Consideraciones a tener en cuenta al momento de llenar los formatos

- Todos los campos de la requisición o la orden deben ser llenados de forma detallada, tratando siempre de proveer la mayor cantidad posible de información.
- Prestar atención a los números correspondientes, toda nota de transporte de materiales o partes debe llevar el número de requisición u orden a la que corresponde lo que está siendo transportado.
- Las muestras, planos, dibujos, modelos, etc., utilizados para proveer información tanto al departamento de compras como al de fabricación deben ser enviados con una nota de transporte en la cual quede registrado la requisición u orden a la que corresponden.
- Todos los formatos deben ser firmados por el solicitante, las notas de transporte deben ser firmadas al momento de ser enviadas y al recibirlas, colocando la fecha correspondiente.

5.5.3 Diseño los formatos de requisición, órdenes para el sistema de pedido de compras de Materia Prima.

Figura N° 4: Formato de Requisición

TAJER AGUIA, C.A.

Nº: R-00000001

FORMATO DE REQUISICION

Fecha de Elaboración: ___ / ___ / ___

Departamento Solicitante: _____

Orden N°: _____

Cantidad	Unidad	Descripción	Adjunta Información

Solicitado: _____

Recibido: _____ ___ / ___ / ___

Cerrado: _____ ___ / ___ / ___

Figura N° 5: Formato de Orden

TALLER AGUIA, C.A.

FORMATO DE ORDEN

N°: 0-000000001

Fecha de elaboración: ___ / ___ / ___

Departamento Solicitante: _____

Cantidad	Unidad	Descripción	Adjunta Información

Solicitado: _____

Procesado Compras: _____ ___ / ___ / ___

Recibido Depto. de Fabricación: _____ ___ / ___ / ___

Cerrado: _____ ___ / ___ / ___

V.5.4Elaboración a través de medios tecnológicos la divulgación de la información de los productos elaborados por la empresa Taller Águila C.A, mostrar los productos fabricados por la empresa por medio de catálogos electrónicos publicados en la página web y redes sociales (Instagram, twitter) al igual que se debe utilizar los métodos tradicionales de publicidad como lo es la radio, prensa y vallas publicitarias.

Para poder dar cumplimiento con este objetivo de la propuesta se debe se recomienda que la empresa elabore crea una página web con dominio propio para poder divulgar sus productos, y así poder mantener al día sus precios, ofertas, existencias y hacer las requisiciones por parte de sus clientes ofreciendo un servicio de calidad, haciendo que estos economicen tiempo que a su vez se convierte en dinero.

A continuación se presentarán los pasos a seguir por parte de la empresa para poder determinar el análisis de Costo-Beneficio una vez realizada la reingeniería del Taller Águila C.A para ello:

Lo primero es definir a la empresa Taller Águila C.A en cuanto a las áreas de producción estas están divididas en tres grandes áreas

- (a) PERFILERIA.
- (b) ENSAMBLAJE Y PERFORACION
- (c) ARMADO DE PUERTAS Y PRODUCTOS TERMINADOS

Cuadro N°3: Descripción de las áreas de producción

Áreas de Perfilaría	Cuenta con 5 equipos de Alta Tecnología que realiza perfiles a las medidas estándares y las exigencias por parte de los clientes.
Área de Ensamblaje y Perforación	Existen 32 equipos diversos para el ensamblaje y perforación de la materia prima
Área de armado de Puertas y Productos Terminados	Cuenta con 4 unidades de trabajos totalmente equipadas para el armado de las puertas y marcos de Puertas así como el área destinada para el almacenaje de la mercancía.

Flores, Lovera (2017)

Para establecer los costos de Producción se debe tener en cuenta además de los costos de manufactura, existen costos de pérdidas en las áreas de proceso por diferentes causas: re manufactura, desechos, errores humanos, fallas en las maquinas, falta de ajustes y estandarización, etc. La mayoría de éstos no son registrados ni

sumados al costo total del producto, disminuyendo al final, las utilidades y generando pérdidas no esperadas.

Se debe partir de un análisis de las eficiencias y los efectos que genera el mantenimiento traducido en dinero para integrarlo a la estructura financiera.

Para el cálculo de los costos del área de mantenimiento se tienen los principales problemas que encierran la mayor parte de las fallas inherentes que interesan: Frecuencias de mantenimiento Preventivo

Costos de manufactura

Impacto de la eficiencia, de las líneas de producción en las ventas.

En la siguiente tabla, se pueden observar las características de producción del área. Aquí de acuerdo a la producción real del mes y en base al plan de producción y la capacidad instalada se debe determinar la efectividad, con que se trabajará. De estos datos se puede obtener los costos de producción.

La empresa tiene un período fiscal desde el 01 de octubre de cada año hasta 30 de septiembre del año siguiente por lo que la propuesta se podrá realizar con los cálculos base de 2016-2017 para hacer proyecciones de la producción de 2017-2018

Lo cual se deberá contendrá la siguiente información:

Cuadro N°4 Cálculo de la Eficiencia en Porcentajes por Área.

Mes	Capacidad instalada(a)	Plan de Producción(b)	Demanda del Cliente(c)	Producción Real(d)	Eficiencia (OEE)
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					

Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Promedio					

Fuente: Flores, Lovera (2017)

Una vez se realicen y se tomen los datos y se calcule la eficiencia de la siguiente forma: utilizando para ello la herramienta de la Eficiencia Total, OEE (Overall Efficient Equipment) Eficiencia Total del Equipo se refiere, a la medición del comportamiento de la efectividad del total de la planta en base al producto en términos de porcentaje, de disponibilidad de una pieza, equipo o proceso X su tasa de desempeño o rendimiento cuando está produciendo X la tasa de calidad si produce. Se mide utilizando la siguiente

Fórmula: $OEE = Disponibilidad \times Tasa \ de \ Desempeño \times Tasa \ de \ Calidad.$

El resultado mostrará el tiempo que se emplea en el mantenimiento por mes del total de horas programadas para producción, en este caso ambas áreas se programarán para producción 5 días de la semana en un turno de ocho horas (08h), restando una hora por paro para alimentos, y no se considera alguna otra actividad ya

que éstas se programarán con 2 días o 1 semana de anticipación, dando un total de 140 hrs por mes.

Para medir las Tasas mencionadas con anterioridad se calculan con los siguientes indicadores:

Estos son algunos de los indicadores del área frecuentemente utilizados:

Tasa MA(Mantenimiento) = Trabajos del área/Número total de trabajos de mantenimiento

Tasa HH

	<p>Productiva entregando el producto como el cliente lo requiere, cuando lo solicita, y justo a tiempo(reducción del Riesgo Operativo)</p> <p>Sistema Flexible, que se adapte rápidamente a los cambios del mercado y sin elevar los niveles del Stock (Reducción del Riesgo).</p> <p>Mejorar la eficiencia de la empresa (OEE) y sus habilidades (fortalezas) (Reduce desperdicios y gastos).</p>
Beneficios hacia las Máquinas	<p>Mejora la capacidad del proceso, calidad de los productos y la productividad(reduce costos por inventarios)</p> <p>Beneficio económico al utilizar los equipos más allá de la vida útil recomendada por el fabricante.</p> <p>Maximizar la eficiencia de los equipos (reduciendo los costos)</p>
Beneficios en el Personal	<p>Incrementar el uso de las habilidades de los operadores, haciendo un grupo de trabajo y habilidad para resolver problemas (reduce el riesgo operativo y gastos por re-manufactura)</p> <p>Los cambios en la empresa deben ser visto de manera proactiva y no</p>

	de manera reactiva. Fortalece los equipos de trabajo(Promueve la inversión)
--	--

Fuente: Flores, Lovera (2017)

Por lo tanto para poder determinar el Costo-Beneficio las proyecciones que se tomarán por parte de la empresa Taller Águila C.A, serán las eficiencias mensuales de la empresa en donde las ventas serán el OEE de la empresa en el mes correspondiente por la producción programada mensual en efectivo, menos los Egresos (costos y gastos) para obtener los Flujos de Efectivo que para este caso serán los Ingresos.

La fórmula sería:

Año	Mes	Eficiencia	Producción Mensual (x)	Ventas (=)	Costos (-)	Ingresos (=)
Período	Período	En %	En Bs	En Bs	En Bs	En Bs

Fuente: Flores, Lovera (2017)

Ingresos= Ventas Mensuales-Costos de Producción Mensuales.

Ingresos = (Eficiencia x Producción Programada x precio de venta)-Costos de Producción.

CONCLUSIONES

Después de realizado el proceso de investigación y de haber efectuado el análisis de los resultados que se obtuvieron en la misma, se procede a presentar las conclusiones del estudio, y posteriormente las recomendaciones que se le hacen a la empresa Taller Águila C.A.

El objetivo principal de este trabajo de grado es proponer un modelo de reingeniería de los procesos empresariales y de gestión administrativa para la empresa Taller Águila C.A. Igualmente, a través del cumplimiento de las fases metodológicas propuestas se logró cumplir tanto como el objetivo general señalado, como con cada uno de los objetivos específicos.

Para dar cumplimiento a la primera fase, la cual fue: Diagnosticar la situación actual de la empresa Taller Águila C.A., en primer lugar se procedió a realizar mediante la utilización de una lista de cotejo (anexo 1) el proceso de observación a todas las áreas, actividades y trabajadores de la empresa, el cual ratifico la debilidad en los procesos empresariales y de gestión administrativa.

En lo referente al cuestionario, el mismo fue diseñado utilizando trece (13) preguntas cerradas (anexo 2) el cual fue aplicado a los trece (13) trabajadores de la empresa, los resultados del mismo dieron a conocer que no existe un manual de normas y procedimientos, no existen registros de los productos de la empresa, igualmente se desconoce la cantidad de materia prima que se requiere para la elaboración de los productos, los trabajadores manejan equipos modernos de la empresa sin recibir el proceso de inducción, no se lleva el control de la salida de producto terminado, no existen suficientes áreas de almacenaje y lo más importante, que el proceso de comunicación e información hacia los trabajadores no fluye de manera normal para que ellos conozcan y puedan realizar mejor su trabajo.

En lo que respecta a la entrevista realizada al director ejecutivo de la empresa, se puede concluir diciendo que aunque se tiene una estructura administrativa y financiera definida, él está ganado a realizar los cambios necesarios en la estructura de la organización. Se ratifica que la empresa está dirigida por una sola persona y que es una empresa familiar, al igual que reconoce que no existen manuales de procedimientos de las operaciones para el cálculo de los costos (no existe estructura de costos). Así mismo, el director está consciente de la necesidad de la empresa de disponer de capital humano calificado y proactivo para optimizar los procesos productivos de la empresa.

Para llevar adelante la segunda fase la cual fue: Identificar los factores internos y externos que afectan a la empresa Taller Águila C.A., se procedió a la elaboración de una matriz DOFA, donde se señalaron las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas, llegando a la siguiente conclusión:

La empresa Taller Águila C.A. es una organización que exhibe una serie de fortalezas que la identifican como una empresa sólida y organizada, pero igualmente

muestra varias debilidades que deben servir como indicadores de alerta, y que deben ser corregidos para así lograr la optimización de sus operaciones.

Así mismo, la empresa refleja una serie de oportunidades que la colocan en una excelente posición en el mercado entre las empresas de su ramo, pero igualmente existen una serie de amenazas que la alertan que tiene que adecuar sus procesos empresariales y de gestión administrativa donde se optimicen todas sus operaciones.

Para el logro de la tercera fase, la cual fue: Describir de los procesos empresariales y de gestión administrativa que deben ser implementados en la empresa Taller Águila C.A, se procedió a buscar la congruencia y la divergencia entre la teoría y la práctica de cómo están estos procesos en la empresa, llegando a la siguiente conclusión:

Existe poca congruencia entre la teoría investigada sobre los procesos empresariales y de gestión administrativa y la práctica a como se llevan dichos procesos en la empresa.

Para la cuarta fase, la cual es: Diseñar de un Modelo de Reingeniería de los procesos empresariales y de Gestión Administrativa para la Empresa Taller Águila C.A. ubicada en Valencia, Estado Carabobo, se procedió a realizar el análisis de toda la información obtenida a través de la aplicación de las fases anteriores, llegando a la siguiente conclusión:

Presentar una propuesta que lleve por título Reingeniería de los procesos empresariales y de Gestión Administrativa para la Empresa Taller Águila C.A., la cual está conformada por una serie de medidas que van a permitir a la empresa llevar a cabo una organización en los procesos empresariales y de gestión administrativa, así como establecer controles sobre los mismos.

RECOMENDACIONES

Por cuanto a la propuesta que se hace, es factible desde el punto de vista operativo, técnico y económico, se recomienda su implementación a un mediano plazo.

Se recomienda igualmente acudir a fuentes financieras reconocidas que aporten el dinero que se requiere para la implementación de la propuesta y para fomentar el crecimiento de la empresa.

Asimismo se recomienda:

Contratar personal calificado para el manejo de los equipos y maquinarias utilizadas.

Aunque la empresa Taller Águila continúe siendo una empresa familiar, se cree conveniente recomendar el nombramiento de una directiva que conjuntamente con el dueño puedan tomar las decisiones de la empresa.

Considerando la amplitud del terreno donde se encuentra la empresa, se recomienda la construcción de un almacén acorde con los cánones modernos, donde se pueda visualizar y controlar con eficiencia y eficacia la existencia de materia prima y productos terminados, así como la entrada y salida de los mismos.

Se recomienda la elaboración de un manual de normas y procedimientos.

Se recomienda que las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control estén presentes en todas las actividades de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arens y Loebbecke (2006), Auditoría un enfoque integral. (6ª Edición). México: Printice - Hall
- Arias (2001). Mitos y errores en la elaboración de Tesis y Proyectos de Investigación (3ª. Edición) Caracas: Episteme
- Arias (2012). El Proyecto de Investigación (5ª. Edición) Caracas: Episteme.
- Buffa (1980). Administración y Dirección Técnica de la Producción. (4ª. Edición) México: Limusa-
- Chiavenato (2009). Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia: McGraw- Hill.
- Drucker (1996). Su visión sobre: La Administración, la Organización basada en la información. La Economía, la Sociedad. (1ª. Edición). Colombia: Norma.
- Drucker (1994). La Innovación y el Empresario Innovador. (3ª Edición). México: Hermes.
- García (2012). Administración y Dirección. España: Diana.
- Hammer y Champd (1999). Reingeniería. México: Norma.k
- Hernández Fernández y Baptista (2012). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- Hopeman (2000). Administración de Producción y Operaciones. (2ª Edición). México: Cecs.
- Koontz y Weihrich, (2010). Administración. (6ª Edición). México: McGraw-Hill.

- Méndez (2001). Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación. (3ª Edición). Colombia: McGraw-Hill.
- Mendicoa (2003). Sobre Tesis y Tesistas. (1ª Edición). Argentina: Espacio.
- Morris y Brandon (1996). Reingeniería. Colombia: McGraw –Hill.
- Ruiz (2007). Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) o Auditoria Administrativa. Caracas: Panapo.
- Sabino (2006). Los Caminos de la Ciencia. (1ª Edición). Argentina: Lumen Hvmanitas.
- Stephen (2000). La Administración en el mundo de hoy. México: Prentice- Hall.
- Stoner y Wankel (1995). Administración. (3ª Edición). México: Prentice-Hall.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014). Manual de Tesis de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: Fedupel.
- López (1998). Procesos de Investigación. Caracas. Editorial Panapo.

ANEXOS

CUESTIONARIO

Ítem 1) ¿Sabe usted si la empresa Taller Águila C.A cuenta con un manual de Normas y Procedimientos de sus operaciones empresariales?

Ítem 2) ¿Conoce usted de los diferentes procesos industriales que se manejan en la empresa?

Ítem 3) ¿Se lleva un registro de los Productos elaborados por la empresa?

Ítem 4) ¿Sabe Usted la cantidad de materia Prima necesaria para la elaboración de los productos de la empresa de acuerdo a su elaboración?

Ítem 5) ¿La materia Prima de la empresa se encuentra debidamente identificada?

Ítem 6) ¿Sabe Usted si se le realiza mantenimiento periódico a los equipos y maquinarias de la empresa?

Ítem 7) ¿Ha recibido inducción para el manejo de los equipos automatizados adquiridos por la empresa para el desarrollo de sus actividades?

Ítem 8) ¿La empresa le suministra los implementos de seguridad necesarios para el desarrollo de sus actividades en la empresa?

Ítem 9) ¿Ha recibido charlas o inducción sobre normas de seguridad industrial dentro de la empresa?

Ítem 10) ¿Se lleva un control de salida de los productos terminados?

Ítem 11) ¿Sabe Usted si la producción elaborada en la empresa se realiza de acuerdo con órdenes de pedido?

Ítem 12) ¿Se les notifica en forma oportuna de las órdenes de producción para la elaboración de los productos elaborados por la empresa?

Ítem 13) ¿Considera que el área de almacenaje de los productos terminados es suficiente para el volumen de producción que se elabora en la empresa?

ENTREVISTA APLICADA AL DIRECTOR EJECUTIVO DE LA EMPRESA

Ing. Nicola Giangregorio

1. ¿Tiene la empresa definida sus estructuras administrativas y financieras?
2. ¿En quién recae la responsabilidad del manejo de las operaciones de la empresa?
3. ¿Las áreas de la empresa están divididas acordes con los requerimientos de la empresa?
4. ¿Cree usted necesario que la empresa este sub-divida por áreas de trabajo?
5. ¿Estaría dispuesta la gerencia a realizar cambios en las estructuras de la organización?
6. ¿Existen manuales de procedimientos de las operaciones para el cálculo de los costos en la empresa?
7. ¿Actualmente en quien recae la responsabilidad, del área de producción o patio de trabajo?
8. ¿Según su opinión cuales serían los mecanismos necesarios para optimizar los procesos productivos de la empresa?
9. ¿Considera usted que la maquinaria existente se encuentra en óptimas condiciones y nivel óptimo tecnológico?
10. ¿Considera usted que el personal existente está capacitado para el manejo de los equipos y las maquinarias?

11. ¿Cree usted que las políticas que toma la empresa para la adquisición de materia prima es la más correcta para sus necesidades?
12. ¿Ha solicitado la empresa fuente de financiamiento?
13. ¿Cómo se lleva a cabo la planeación de la producción en la actualidad?
14. ¿A qué tipo de clientes va destinado la producción de la empresa?
15. ¿Poseen competidores activos actualmente?
16. ¿Considera usted que la empresa ha expandido su capacidad de producción en el último año?

