



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

**REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS BAJO EL MODELO DE  
COSTOS -BENEFICIOS EN LA EMPRESA  
CAPROLIM C.A UBICADA EN MARACAY,  
ESTADO ARAGUA**

**Autor:** Jorge Luis González Orellana  
C.I.: 18.470.092

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



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS BAJO  
EL MODELO DE COSTOS -BENEFICIOS EN LA EMPRESA CAPROLIM  
C.A UBICADA EN MARACAY, ESTADO ARAGUA**

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

**Autor:** Jorge Luis González Orellana  
C.I.: 18.470.092

**Tutor:** M.Sc. Giorgio Giuffrida

San Diego, Octubre de 2017



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
COORDINACIÓN DE PASANTIA Y TRABAJO DE GRADO

**ACTA N° 0007-2-2017**

San Diego, 28 de Septiembre de 2017

Ciudadano

**Jorge Luis González Orellana**

C.I. 18.470.092

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“Reestructuración de los Procesos Administrativos bajo el Modelo de Costos-Beneficios en la empresa Caprolim C.A en Maracay Estado Aragua.”** como requisito para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Sin otro particular, se suscribe de usted,

Atentamente,



**Dra. Belkys Suárez Montoya**  
**Decana de la Facultad de Ciencias Sociales**



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

**ACTA DE ACEPTACION DEL TUTOR**

Quienes suscriben, esta Acta **Giorgio Giuffrida**, de Cédula de Identidad No. V-11.156.729, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por el ciudadano **Jorge Luis González Orellana**, portador de la Cédula de Identidad No. V-18.470.092, dejan constancia que el Trabajo de Grado titulado **“REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS BAJO EL MODELO DE COSTOS -BENEFICIOS EN LA EMPRESA CAPROLIM C.A EN MARACAY, ESTADO ARAGUA”**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, ha sido revisado y , cumpliendo con 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 dieciséis días del mes de Octubre del año dos mil diecisiete.

**Liedo. Giorgio Giuffrida (M.Sc)**

**C.I. V-11.156.729**

## INDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b>	pp.
<b>AGRADECIMIENTO</b>	v
<b>RESUMEN INFORMATIVO</b>	vi
<b>INTRODUCCIÓN</b>	vii
<b>CAPÍTULO</b>	1
<b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1. Planteamiento del Problema.	3
1.2. Formulación del Problema.	9
1.3. Objetivos de la Investigación.	10
1.4. Justificación de la Investigación.	10
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes de la Investigación.	12
2.2. Bases Teóricas.	18
2.3. Bases Legales.	31
2.4. Definición de Términos Básicos.	35
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>III METODOLOGÍA</b>	
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación.	37
3.2. Fases Metodológicas.	38
3.2.1 Diagnóstico de la situación actual.	39
3.2.2 Identificación de factores internos y externos.	41
3.2.3 Diseño de la reestructuración de los procesos.	42
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>IV RESULTADOS</b>	
4.1 Análisis de los Resultados	43
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>V PROPUESTA</b>	
5.1 Presentación de la Propuesta	60
5.2 Objetivos de la Propuesta	60
5.3 Justificación de la Propuesta	61
5.4 Factibilidad de la Propuesta	61
5.5 Diseño de la Propuesta	62

	pp.
<b>CONCLUSIONES</b>	76
<b>RECOMENDACIONES</b>	78
<b>REFERENCIAS</b>	79
<b>ANEXOS</b>	81

## LISTAS DE CUADROS

<b>CUADRO</b>	<b>pp.</b>
1. Población y muestra	39
2. Lista de cotejo	44
3. Matriz DOFA	57
4. Estrategias derivadas de la matriz DOFA	58
5. Indicadores de gestión financieros	67
6. Coordinación de los indicadores de gestión financieros	71

## INDICE DE GRAFICOS Y TABLAS

### GRÁFICOS Y TABLAS

1.	Proyección de los estados financieros.	pp.
2.	Separación de los costos fijos.	46
3.	Resultados de los procesos administrativos y variables.	47
4.	Elaboración de costos.	48
5.	Conocimiento de costos fijos y variables.	49
6.	Conocimiento de la elaboración de flujo de efectivo proyectado.	50
7.	Existencia de manuales de normas y procedimientos.	51
8.	Capacitación del personal en el área administrativa.	52
9.	Necesidad de reestructuración de los procesos administrativos.	53
10.	Mejora mediante el modelo costo-beneficio.	54
		55

## **DEDICATORIA**

En primer lugar a Dios por su infinita bondad y amor, a mis padres por ser el pilar fundamental en toda mi educación tanto académica, como de la vida.

A mi bella madre Norca Orellana por su amor, comprensión y tolerancia.

A mi valioso padre Jorge González por inculcarme grandes valores de respeto, perseverancia y también por su comprensión,

A mi incondicional hermano Josnar González por ser mi gran compañero y amigo de vida.

Y a toda mi familia y seres queridos que estuvieron presente durante mi formación Académica.

Jorge González

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente a Dios Todopoderoso por haberme dado salud y fortaleza para poder lograr culminar esta hermosa y gran etapa de mi vida, al estar siempre presente en los momentos de enseñanza, de dificultades y de felicidad, pero sobre todo por estar presente cuando lo he necesitado.

Sin duda alguna a mis queridos y amados Padres , Norca Orellana y Jorge Ysaías Gonzalez por su apoyo incondicional y por haberme brindado una vida llena de Valores y de oportunidades, por enseñarme a perseverar en todo momento, y por supuesto a mi querido hermano Josnar Gonzalez por su apoyo y compañía en todo momento.

También quiero Agradecer Profundamente a mi Profesor y tutor Giorgio Giuffrida por estar presente durante la finalización de mi carrera, y por ser el guía académico más importante de mi carrera.

Finalmente quiero agradecer a mi novia Arantxa Linares por estar a mi lado en este momento tan importante y por su gran apoyo, así como también a todos mis compañeros universitarios que de alguna u otra manera formaron parte de esta gran meta alcanzada.

Jorge González



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

**REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS  
BASADOS BAJO EL MODELO DE COSTOS -BENEFICIOS EN LA  
EMPRESA CAPROLIM C.A UBICADA EN  
MARACAY, ESTADO ARAGUA**

**Autor:** Jorge Luis González Orellana

**Tutor:** M.Sc. Giorgio Giuffrida

Fecha: Octubre de 2017

**RESUMEN INFORMATIVO**

La presente investigación tiene como objetivo principal proponer Reestructuración de los procesos Administrativos bajo el Modelo de Costos -Beneficios en la empresa Caprolim C.A Ubicada en Maracay Estado Aragua, con la finalidad de mejorar los procesos administrativos y organizacionales de la empresa, para lograr los objetivos y metas preestablecidos, de manera eficiente y efectiva. La investigación se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible, con apoyo en un estudio con diseño de campo y documental a nivel descriptivo. La población estuvo conformada por seis (06) personas encargadas de las distintas gerencias y dirección general de la empresa en estudio, por lo que la muestra fue conformada por la misma población, ya que, los informantes seleccionados fueron los indicados para suministrar la información requerida para la investigación. Por otro lado, las técnicas de recolección de datos a emplear fue la encuesta a través del cuestionario compuesto de diez (10) preguntas dicotómicas cerradas con respuestas (si-no) y la observación directa a través de un cuadro de observación; cuyos resultados permitieron efectuar un diagnóstico de la situación actual e identificar los factores internos y externos, a través de una matriz DOFA, y finalmente se expuso los resultados de la investigación a utilizar para el desarrollo de la propuesta que permitió darle solución a la problemática planteada a través de la reestructuración de los procesos administrativos.

**Descriptor:** Reestructuración, Procesos Administrativos, Modelo Costo-Beneficio.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, están enfrentado constantes cambios con la finalidad de evaluar sus procesos, y establecer mejoras que le permitan ser más eficientes y efectivos para el logro de los objetivos organizacionales, poder enfrentar los efectos de los cambios tecnológicos, los efectos de la globalización y los fenómenos económicos que inciden en la operatividad de la empresa. Por lo tanto, requieren ser más competitivas para mantenerse en el mercado en el cual se desenvuelven, y poder seguir prestando servicios y productos de calidad a sus clientes, ser más eficientes para el manejo de sus recursos, y el establecimiento de objetivos reales que puedan ser alcanzados a corto, mediano y largo plazo.

Es por ello, que la gerencia requiere de procesos sólidos y dirigidos al logro de los objetivos organizacionales, políticas y normativas bien definidas, y procedimientos claramente establecidos que permitan dirigir los esfuerzos del personal, a la realización de las actividades de manera eficiente y efectiva, así como la implementación de controles que permitan evaluar de manera constante su desempeño, para poder detectar de manera oportuna posibles desviaciones y poder establecer los correctivos necesarios, todo esto con la finalidad de ser competitivos y poder sobrevivir en un mercado altamente cambiante y agresivo, y cada vez más exigente.

A tales efectos, que el presente trabajo de investigación está orientado a darle una solución viable a la problemática presente en la empresa Caprolim C.A., cuya gerencia ha manifestado la necesidad de realizar una reestructuración de los procesos administrativos, que les permita optimizar el desempeño de su personal para el logro de los objetivos organizacionales, estableciendo políticas y normativas, claramente definidas y basado en el modelo costo-beneficio, lograr brindar una adecuada evaluación, detección de las necesidades de mejora, y proponer un modelo adecuado a los requerimientos de la misma.

Para tal fin, la investigación se desarrollará bajo la modalidad de un proyecto factible, apoyado en un estudio de campo a nivel descriptivo, en el cual se aplicará en las instalaciones de la empresa en estudio las técnicas de recolección de información la encuesta y la observación directa, cuyos resultados serán analizados, interpretados y graficados, para realizar un diagnóstico real de la situación actual e identificar los factores internos y externos que intervienen en sus procesos administrativos, mediante una matriz DOFA, a través de la herramienta el POAM, de donde surgirán las estrategias que permitirán diseñar la reestructuración de los procesos administrativos basados bajo el Modelo de costos-beneficios. Por lo tanto, se requiere el desarrollo de técnicas en el lapso de catorce (14) semanas equivalentes a un (01) semestre extraordinario, que se estudiarán en los diferentes capítulos, el cual estará estructurado de la siguiente manera:

El Capítulo I: El Problema: se desarrolla en el planteamiento del problema, los objetivos trazados por la investigadora y la justificación del porqué de esta investigación.

Capítulo II: Marco Teórico: se contemplan los antecedentes de la investigación, los aspectos relacionados a la realización de lineamientos para la mejora de los procesos administrativos de cuentas por cobrar de la empresa en estudio, donde incluya citas textuales que sirvan de soporte a la investigación y finaliza con la definición de términos básicos. Asimismo,

Capítulo III: Marco Metodológico: se establecen en función al tipo y diseño de investigación y de las fases de la investigación y el análisis empleado en este estudio para alcanzar el objetivo general. Y por último,

Capítulo IV, se muestran los Resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de información los cuales fueron tabulados, graficados y analizados requeridos para desarrollar el presente trabajo de grado.

Finalmente el Capítulo V: contiene la propuesta para desarrollar el diseño de la reestructuración de los procesos administrativos a través del modelo de Costo-Beneficio en la empresa Caprolim C.A., ubicada en Maracay, Estado Aragua.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

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

Las organizaciones, están en la búsqueda constante de la excelencia, con la finalidad de asegurar su permanencia en el mercado en el cual se desempeñan, para ello, necesitan realizar evaluaciones constantes a sus procesos que le permitan el logro de los objetivos, planes y metas preestablecidos, detectando oportunamente las posibles desviaciones que éstas presenten y poder efectuar los correctivos necesarios a tiempo. Asimismo, para poder enfrentar los cambios tecnológicos, los efectos de la globalización y los fenómenos económicos que influyen de manera significativa en las mismas, para el logro de sus objetivos organizacionales.

En Venezuela, actualmente son mayores los esfuerzos que deben hacer las empresas, debido a los efectos de los fenómenos inflacionarios que afectan de gran manera a la seguridad de su operatividad, por lo tanto, la gerencia debe dirigir sus esfuerzos a realizar una evaluación de sus procesos administrativos, establecer objetivos claros y reales, que puedan ser alcanzables, así como procedimientos claramente definidos para que el personal optimice su desempeño, normas y políticas que garanticen el cumplimiento de metas y planes previamente establecidos, sistemas de evaluación continua y controles internos que permitan detectar posibles desviaciones de manera oportuna y realizar los respectivos correctivos, así como salvaguardar sus activos, utilizar adecuadamente los recursos de manera eficiente y efectiva, disminuir los costos y optimizar las utilizadas requeridas por los inversionistas. Todo esto, con la finalidad de garantizar su permanencia en el tiempo.

Es por ello, que la gerencia requiere la correspondiente evaluación de sus procesos administrativos, que estén dirigidos a minimizar los costos para su operatividad y obtener los beneficios esperados por los inversionistas, a pesar de la

crisis económica y el desabastecimiento para poder garantizar productos de calidad y de manera oportuna presentados en el piso de venta, mostrando su presencia frente a los competidores. De esta manera, se requiere del establecimiento de metas y planes dirigidos a una disminución de los costos de venta y de los gastos administrativos así como una maximización de las ganancias, los cuales se podrán lograr mediante el esfuerzo del talento humano y su eficiente y eficaz desempeño. De allí, que al definir procedimientos claros, direccionados a los planes y metas, normativas y políticas que permitan el fiel cumplimiento de los mismos, permitirán que el personal realice sus actividades adecuadamente y los procesos sean considerados efectivos.

Cabe señalar, que una organización que requiera de una reestructuración, está dirigida u orientada a un cambio organizacional, y como consecuencia a una modernización organizacional. En cuanto a la organización, puede definirse como la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, y mediante una jerarquía de autoridad y responsabilidad, asimismo, se puede complementar, que es también un sistema por cuanto se trata de un conjunto de partes interdependientes que funcionan como un todo para alcanzar un propósito, y por ser un sistema viviente, interactúa permanentemente y es condicionado en mayor y menor grado por múltiples de factores, tanto internos como externos, es decir el medio exterior a ella, con sus personas y organizaciones, con o sin vinculación con ésta.

Por lo tanto, una organización vista como un sistema puede ser cambiante, por lo tanto puede mejorarse, modernizarse y, por su puesto, crearse. Al respecto, es necesario tener en cuenta de manera clara la constitución de sus partes, su interrelación, sus insumos, procesos y productos y, su razón de ser. En este orden de ideas, la reestructuración de los procesos tiene estrecha vinculación con cualquier proceso de implantación de programas de cambio organizacional, es decir, modernización y, consecuentemente, de mejoramiento de calidad, la eficiencia y productividad de la organización, y la vital importancia de ello para quienes forman parte de la gerencia, en general para quienes tienen como finalidad el progreso y hacer progresar al

colectivo que conforma la organización.

Por cuanto la reestructuración de los procesos administrativos deben estar orientados a definir claramente los objetivos, planes y metas que ajusten a la realidad, que sean alcanzables y que sean diseñados a corto, mediano y largo plazo, por eso es necesario evaluar si los objetivos trazados se han venido cumpliendo y si estos están sujetos a la realidad presente y bajo los fenómenos económicos-sociales que se observan en la actualidad. En cuanto a la estructura, cabe señalar que toda organización, que funciona como un sistema, está integrada por determinados recursos, tanto materiales, financieros como el talento humano, que interactúan siguiendo los principios de especialización. En cuanto a la estructura organizacional debe existir una clara división del trabajo, segregación y definición de funciones, establecimiento de responsabilidades, e implantación de jerarquías.

Bajo estas implicaciones, es necesario diagnosticar si la estructura organizativa actual es la más idónea para la organización, y si esta es rígida o flexible, la primera no permite realizar cambios a medida que crece la organización o sean necesarios cambios, en cambio la última es la más idónea ya que permite adaptarse oportunamente a los cambios que se generan en el entorno. Con relación a las funciones, es necesarios indicar que en todo sistema, cada uno de los recursos o componentes cumplen con determinadas funciones o deberes, responsabilidades, o actividades, establecidas de acuerdo a cada nivel organizacional y acorde a las estrategias del negocio, las cuales están implícitas en la misión de empresa, y en las funciones propias de los sub-sistemas, o diferentes departamentos o unidades departamentales, producción, ventas, finanzas, mercadeo, planificación, entre otros, por lo que se requiere separación de funciones para evitar la duplicidad de estas.

Para el cumplimiento de las funciones, es necesario establecer reglas, normativas, políticas, pautas, valores, principios, lineamientos, claramente definidos y dirigidos a la consecución de las metas, planes y objetivos establecidos, por la gerencia, por lo tanto sirven como patrones de comportamiento, que si no se cumplen pueden generar en la organización un proceso de desgaste y/o destrucción, por lo tanto es de vital

importancia su cumplimiento, ya que proporcionan cierta estabilidad al sistema, a la organización, haciendo así más predecible su comportamiento y el grado de logro posible de los objetivos. Es necesario, su evaluación y determinar si son claras, vigentes y aplicables las normas, políticas, valores y procedimientos, de la organización, ver si están dirigidos al logro de los objetivos, planes y metas definidos, e identificar si son los procesos y procedimientos más idóneos, racionales y expeditos y si son revisados y mejorados constantemente.

Por otra parte, el ambiente en el cual se desenvuelve la organización, es altamente cambiante, por lo que la organización como sistema se ve susceptible a sus cambios, y se ve afectada de alguna manera de ello, actualmente los factores económicos, los fenómenos de la economía inestable inflacionaria que incide fuertemente en la liquidez financiera, y en el costo de los materiales y suministros necesarios para la operatividad de la empresa, el cual se mantiene de manera constante en incremento generalizado y sostenido, los incrementos salariales no planificados, y los servicios entre otros, generan un impacto en el costo de ventas y los gastos operativos que minimizan los beneficios y la rentabilidad esperada por los inversionistas, por lo tanto, es de vital importancia la concepción y comprensión de que los cambios del medio ambiente afectan de una u otra forma a la organización por su continua interrelación.

De igual manera, los insumos son de gran importancia en el proceso de reestructuración, ya que es necesario ciertos recursos para asegurar la operatividad de la organización, por lo tanto la adquisición de las materias primas, materiales, suministros, deben ser adquiridos de manera oportuna, realizando una adecuada planificación, contar con la cantidad de proveedores necesarios, y establecer los tiempos de despacho para poder planificar las compras de manera eficiente, y realizar reposiciones efectivas. De este modo, se necesita el establecimiento de procesos adecuados y claramente definidos que garanticen la efectividad, desde la adquisición, como la transformación y distribución a los clientes, permitiendo el logro de los objetivos organizacionales. Dichos procesos, deben estar adecuadamente coordinados,

de manera que se mantenga el sistema operativo de manera continuo y evitar las posibles interrupciones.

Aunado a ello, se podrán obtener productos de calidad y con precios asequibles, para los clientes, ya que depende del costo de venta el establecimiento de los precios de venta, así como la obtención de los beneficios esperados por los inversionistas, y de su calidad depende su demanda, por lo que la gerencia debe dirigir los esfuerzos de manera muy especial a este elemento de reestructuración ya que de las ventas de los productos dependen los ingresos esperados para poder cubrir con las obligaciones contraídas.

Si bien es cierto, la retroinformación o retroalimentación, es un elemento, o un mecanismo inherente a toda organización, en el cual se requiere una evaluación de sus procesos, ver si se están cumpliendo con los objetivos y metas, evaluar las causas de sus efectos negativos, aplicar correctivos oportunos y buscar cumplir con los objetivos propuestos de manera eficiente, eficaz y efectiva, con los menores recursos posibles, sin perder la calidad del producto final para satisfacer las necesidades de los clientes, manteniéndose competitivos, y afianzando su permanencia en el tiempo, y en el caso que sea necesario rediseñar los objetivos acorde a la realidad presente y a los cambios que enfrente.

Finalmente, los resultados que se logren se deben considerar, tomando las consideraciones anteriores, para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la organización como sistema, comparando sus resultados obtenidos con los planes, metas y objetivos propuestos, y ver si sus resultados efectivamente fueron alcanzados en un cierto periodo, por lo que es necesario el establecimiento de estos a corto, mediano y a largo plazo, considerando que es necesario mantener en los procesos administrativos el control en cada una de sus etapas de planificación, dirección coordinación, lo cual permitirá detectar cualquier tipo de desviación a tiempo y realizar correctivos de manera oportuna.

Una mejora en la eficiencia de una organización, mediante una reestructuración de sus procesos se puede alcanzar mediante el modelo costo-beneficio, el cual es una

herramienta importante en ámbito de la teoría de decisión, en el cual el fin que persigue es determinar la conveniencia de un proyecto mediante la enumeración y posterior evaluación de los costos y beneficios de dicho proyecto, en el cual es necesario considerar todos los factores posibles y no dejar de considerar ninguna alternativa que sea posible competidora. Al hablar de beneficio implícita o explícitamente se admite la complicación para calcular la magnitud en beneficio producto su cuantificación y evaluación no es tan manifiesto como sucede con el costo, este último puede administrarse y calcularse con mayor facilidad. Por lo tanto, el costo y beneficio constituyen un procedimiento de evaluación de proposiciones de acción, para elegir entre varias alternativas.

De acuerdo al método del análisis costo-beneficio, su utilidad, igual que la de cualquier herramienta, depende de su manera de aplicación, tanto como de su calidad intrínseca. Por otro lado, el análisis costo-beneficio, puede decirse, no es una ciencia, sino un arte; lo cual significa que los resultados no son independientes de quien los elabora. Siempre hay cuestiones de juicio y por eso la asignación del trabajo no es una cuestión indiferente.

Aunado a ello, la gerencia puede utilizar este instrumento empresarial ya que le permite planificar acciones tendientes a aumentar la productividad y la eficiencia de sus trabajadores, así como evaluar las acciones en términos costo-beneficio y actualizar políticas y programas relacionados con los procesos administrativos, ya que crea instrumentos más efectivos para medir y controlar las consecuencias, los costos y los beneficios que se desprenden de sus acciones. Todo esto, va orientado y asociado a una cantidad de aspectos que contribuyen a un mayor beneficio para la empresa, entre los que se pueda nombrar reducción de costos de operación, mejoramiento de la imagen y reputación, incremento de las ventas y lealtad de los clientes, incremento de la habilidad para atraer y retener empleados, optimización de los procesos administrativos.

De acuerdo a las premisas expuestas, el presente trabajo de investigación está orientado a brindar una solución viable a la problemática presente en la empresa

Caprolim C.A., ubicada en Maracay, Estado Aragua, la cual es una empresa de servicios, que expone que se ha visto afectada por problemas o situaciones en la adquisición de los productos y enseres necesarios para brindar un servicio de calidad a sus clientes, aunado a los aumentos salariales, no planificados y frecuentes establecidos por el Ejecutivo Nacional, por lo que la gerencia se ve en la necesidad de efectuar una revisión y reestructuración de sus procesos administrativos, tomando en cuenta la formación de su personal, así como su funcionamiento, a través de una revisión de sus políticas, normas y procedimientos, para minimizar sus costos y lograr los objetivos organizacionales, dirigidos a brindar un beneficio óptimo a pesar de la crisis económica y el desabastecimiento para la adquisición de los productos.

En este sentido, se busca proponer una reestructuración de los procesos administrativos basado bajo el modelo Costo-Beneficio, que permita brindar a la gerencia una herramienta útil, para optimizar el desempeño laboral del personal y que logren cumplir con sus actividades con eficiencia y eficacia para lograr las metas y planes propuestos, y que éstos últimos sean revisados para evaluar que estén diseñados considerando la realidad de los factores socio-económicos actuales a que la empresa se enfrenta. Esto le brindará una ventaja competitiva a la misma para lograr mantenerse en el turbulento mercado que cada vez es más exigente y selectivo, asegurando su permanencia en el tiempo, ya que las empresas que no se adapten a los cambios del medio y no busquen optimizar sus procesos administrativos debido al establecimiento de estructuras rígidas, que no interactúe con el medio tiende a no sobrevivir, sobre todo bajo una economía bajo un fenómeno inestable inflacionario.

## **1.2. Formulación del Problema**

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se formula la siguiente interrogante ¿Cuáles serían los procesos administrativos basados bajo el modelo de Costos - Beneficios para poder reestructurar la empresa Caprolim C.A Ubicada en Maracay Estado Aragua?

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Proponer la reestructuración de los procesos administrativos bajo el Modelo de Costos -Beneficios en la empresa Caprolim C.A Ubicada en Maracay, Estado Aragua.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual de los procesos administrativos en la empresa Caprolim C.A.
2. Identificar los factores internos y externos en la empresa Caprolim C.A.
3. Diseñar la reestructuración de los procesos administrativos a través del modelo de Costo-Beneficio en la empresa Caprolim C.A., ubicada en Maracay, Estado Aragua.

### **1.4. Justificación e Importancia de la Investigación**

El propósito que persigue el presente estudio, es el de plantear a la empresa Caprolim C.A., una solución viable al problema que presenta en sus procesos administrativos, por lo que una reestructuración bajo el modelo Costo-Beneficio mejorará esta situación ya que se procederá a planificar las actividades, organizar las funciones entre el personal y direccionar su ejecución en base a la motivación laboral todo ello generando eficiencia y eficacia en el desempeño laboral para el logro de los objetivos organizacionales. Los beneficios que obtendrá la empresa con la reestructuración de los procesos administrativos se traducen en una mayor planificación, coordinación y organización en donde el recurso humano, con un alto sentido de pertenencia y motivación hacia el trabajo, una disminución de sus costos y alcanzar mayores rendimientos para los inversionistas, asegurando su permanencia en el mercado en el cual se encuentra inmerso del sector servicios.

Por otro lado, la investigación puede servir de apoyo documental para posteriores estudios sobre reestructuración de procesos administrativos desarrollado por estudiantes tanto de la Universidad José Antonio Páez como de otras Universidades

para su preparación académica y profesional. Asimismo, puede ser utilizado como referencia para utilizar el método de costo-beneficio para aplicar en otras organizaciones venezolanas que lo requieran.

Para el autor el desarrollo y culminación del trabajo de grado no solo permitió cumplir con los requisitos para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, sino que además obtuvo los conocimientos académicos y experiencias necesarias para ponerlas en práctica en el ámbito laboral. Finalmente cabe mencionar que el trabajo de grado se ubicó en la línea de investigación “Calidad de servicio en la Gestión Administrativa” ya que precisamente se relaciona al principal problema que presenta la empresa Caprolim C.A., en cuanto a la necesidad de una evaluación en sus procesos administrativos y los incrementos salariales y el desabastecimiento para poder mantener su operatividad organizativa.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se desarrolla todo el fundamento documental y teórico de la investigación en base a las variables señaladas en el título como lo son reestructuración, procesos administrativos, modelo costo-beneficio, exponiendo así los antecedentes, las bases teóricas y la definición de términos básicos, que sustentan la misma, y permiten una mejor comprensión de la temática expuesta. Al respecto, acuerdo a Arias (2006: 106), señala que “el marco teórico o marco referencia es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas, autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”. Por tal motivo, se requiere delimitar los parámetros conceptuales que sustentan y complementan el estudio.

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

Los antecedentes son trabajos de investigación que se han realizado anteriormente en otras universidades del país y que tienen relación al tema planteado, en base a esto, Méndez (2012:65), indica que que “los antecedentes de la investigación son los que se toman en cuenta como conocimientos previamente constituidos por lo que cada investigación hace parte de una estructura teórica ya existente”. Entre los trabajos que servirán de apoyo documental y metodológico para el desarrollo del presente estudio, a los fines de apoyar los fundamentos que se exponen e informar la manera como el fenómeno de la investigación se ha tratado en anteriores oportunidades, cabe señalar los siguientes:

En primer lugar, el presentado por Orellana (2015), en su trabajo de grado titulado “**Plan de reestructuración administrativo y organizacional de la empresa Nikneacorp S.A.**”, para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas

en la Universidad “Politécnica Salesiana Ecuador”, en la ciudad de Guayaquil en Ecuador. La investigación tuvo como objetivo principal crear un plan de reestructuración administrativo y organizacional para la empresa Nikneacorp S.A., que dé a conocer a sus empleados la misión, visión, políticas de la empresa, para ello se plantearon manuales de procesos y procedimientos para cada área de esta empresa, como herramienta que permitió mejorar la comercialización de productos. El plan de reestructuración fue utilizado para influir en la organización, potenciando las habilidades, conocimientos y actitudes de los trabajadores, esta labor se relaciona directamente con la atención que brindan y el servicio que reciben los clientes.

La investigación se fundamentó bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo a nivel descriptivo, en el cual se aplicó como técnica de recolección de datos la encuesta a través de un cuestionario, en el cual se determinó que los empleados no conocen realmente la visión, misión, organigrama y objetivos que tiene la empresa, motivo principal que afecta las actividades internas, ocasionando que no se ejecuten coordinadamente. El autor concluye en su investigación, que el proyecto permitirá que la empresa evite la sobreproducción, el tiempo en espera innecesario en procesos y procedimientos en las actividades que se ejecutan diariamente, optimizando el desarrollo de sus productos y servicios para contribuir en el crecimiento y consolidación de la empresa Nikneacorp S.A. Su relación con la presente investigación, es el aporte que puede dar en la reestructuración de su misión, visión y valores, y la evaluación de los objetivos y procedimientos administrativos.

Seguidamente, Ramírez (2015), presentó su trabajo de grado titulado **“Estrategias orientadas al mejoramiento de los procesos administrativos de la empresa Servicio de Transporte ZERIMAR C.A.”**, en la Universidad “José Antonio Páez”, para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas. La investigación tuvo como finalidad proponer estrategias que permitieran el mejoramiento de los procesos administrativos en la empresa Servicio de Transporte Zerimar C.A., fundamentalmente porque no tiene definida su identidad corporativa, con respecto al establecimiento de la misión, visión y valores. De igual forma, se ha

evidenciado fallas notables en algunas actividades necesarias para su funcionamiento, tales como son las compras, cuentas por pagar, cuentas por cobrar y formación del recurso humano.

Dentro de esta perspectiva, el estudio se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en un diseño de campo, para su elaboración fueron encuestadas seis (06) personas relacionadas con los procesos administrativos que se llevan a cabo en la empresa quienes conformaron la población y muestra. A su vez, para la recolección de datos se utilizó la encuesta como técnica, apoyada en un cuestionario como instrumento, el cual estuvo constituido por preguntas de respuestas cerradas, dicotómicas de tipo (SI-NO). Los resultados obtenidos, luego de la aplicación de los instrumentos, fueron tabulados en gráficos de frecuencia y analizados en función de las características actuales que poseen los procesos administrativos de la organización en estudio. Estos datos fueron clasificados en los factores internos (fortalezas y debilidades), así como los externos (oportunidades y amenazas); los cuales se tomaron en cuenta para la elaboración de las estrategias propuestas.

En la investigación, el autor concluye que se pudo diagnosticar que no existe una coordinación entre los trabajadores del área administrativa de la empresa en estudio, lo que ha ocasionado debilidades en la gestión de la documentación inherente a este departamento de la empresa, así como debilidades en la administración de los recursos y por ende el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Además, se observó que la empresa carece de procedimientos que la ayuden a controlar sus principales procesos administrativos, tales como cuentas por cobrar, pagar e inventario de repuestos, para las unidades vehiculares que posee la organización.

Su relación con el presente estudio, es que los principales procesos administrativos deben ser evaluados para ver si están dirigidos a los planes y metas establecidos por la gerencia, y si los procedimientos y normativas están debidamente diseñados, además la aplicación de una matriz DOFA como herramienta de investigación que permitan identificar los factores internos y externos que intervienen en los procesos

administrativos y la obtención de estrategias que permitan una adecuada reestructuración para poder alcanzar los objetivos propuestos.

Seguidamente, Rodríguez (2015), presentó un trabajo de grado titulado **“Programa de Capacitación para el desarrollo de competencias en el personal administrativo. Caso: Servicio Autónomo Instituto de altos estudio “Dr. Arnoldo Gabaldón”**, para optar por el título de Magister en Administración de Empresas, mención Gerencia, en la Universidad de Carabobo. La investigación tuvo como finalidad proponer un programa de capacitación como herramienta gerencial, destinado al personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de altos estudio “Dr. Arnoldo Gabaldón”, tomando como fundamento el modelo de gestión por competencias, con lo cual se pudo reunir información suficiente para identificar las carencias o debilidades que influyen en el desarrollo profesional de los trabajadores y formular un curso de acción que incentive la actualización permanente del recurso humano, para una actuación eficiente y eficaz que beneficie a la organización.

Metodológicamente la investigación se enmarcó en los denominados proyectos factibles, apoyado en un estudio de campo, en el cual se aplicó como técnicas de recolección de información la observación directa y la encuesta, a través del cuestionario conformado de preguntas tipo mixto con preguntas abiertas y semi-abiertas, aplicado a una población comprendida por ciento setenta (170) trabajadores, y la muestra representada por sesenta y tres (63) trabajadores, distribuidos en las direcciones de gestión de información, gestión administrativa, investigación, recursos humanos, ejecutiva y postgrado, cuyos resultados obtenidos fueron analizados e interpretados con los cuales se busca determinar el comportamiento de las variables vinculadas con el problema planteado, además de precisar el tipo de procesamiento de la información recolectada.

La autora concluye en su investigación, que el proceso de capacitación constituye un medio a través del cual la gerencia puede garantizar que el recurso humano se actualiza y desarrolla constantemente para reunir las capacidades, destrezas y habilidades indispensables para cumplir a cabalidad con las funciones asociadas a cada

trabajo. En este sentido, las organizaciones pueden apoyarse en la formulación de un programa de esta naturaleza para contar con una herramienta que gestione estratégicamente las competencias, no solo para disponer de un personal altamente calificado, sino también, para alcanzar un mejor desempeño organizacional. Su relación al presente estudio, es que el proceso de reestructuración de los procesos administrativos a ser propuesto debe considerar un plan de capacitación del personal de manera que los procedimientos, visión, misión, valores, normativas y políticas, sean difundidos al personal de manera efectiva.

Por otro lado, el realizado por Manfredi y Ramos (2014), en su trabajo de grado titulado **“Estrategias para optimizar los procesos administrativos de la empresa UNISID, C.A., Ubicada en Valencia Estado Carabobo”**, para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas, en la Universidad “José Antonio Páez”. La investigación tuvo como objetivo principal proponer estrategias para optimizar los procesos administrativos de la empresa UNISID C.A., ubicada en Valencia Estado Carabobo, en donde se observó dificultades en el desarrollo de cada función que conforman el proceso administrativo afectando la comunicación, la coordinación, el control interno y el desempeño laboral, esto debido a la falta de una correcta segregación de funciones generando atrasos y deficiencias en el mismo.

El diseño de la investigación, se ubica en la modalidad de proyecto factible apoyada en estudio de campo. Las técnicas de recolección de información que se utilizaron fueron la observación directa y la encuesta, esta última a través de un cuestionario conformado de preguntas dicotómicas de respuestas si-no, que se aplicó a una población compuesta por veinticinco (25) personas que conforman la organización. De igual manera se realizó una matriz DOFA y sobre los resultados de la misma permitió analizar la situación actual. Por último se presentaron los resultados generales obtenidos y las estrategias necesarias para mejorar la gestión de la organización.

Las autoras concluyen en su investigación, que una empresa sea pequeña, mediana o grande, debe encontrarse plenamente identificada con la misión, visión y valores organizacionales, con el fin de cumplir con la consecución de sus objetivos

preestablecidos, para lograr de esta meta es importante que la organización realice revisiones periódicamente, destinadas a la mejora de sus procesos administrativos. Su relación con el presente estudio, es que se busca revisar los procesos administrativos de la empresa Caprolim, C.A., y evaluar las necesidades de reestructuración de sus normas, políticas y procedimientos, segregación de funciones y establecimiento de responsabilidades, así como ver si su misión, visión y valores, están acordes con los objetivos propuestos, y las actividades diseñadas para su alcance.

Por su parte, Castro y García (2012), presentó un trabajo de grado el cual llevó por título **“Propuesta de reingeniería para el Archivo Central de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones”** y fue presentado ante la Universidad “Central de Venezuela”, optando al título de Licenciado en Administración de Empresas, en donde se menciona una desorganización en el archivo de documentos que recibe constantemente esta institución cuya acumulación ha causado que se utilicen cajas empeorando aún más la situación, esto se debe a la carencia de lineamientos que permitan obtener un criterio unificado para la organización del material y de la utilización de un sistema ineficiente, es por ello que se plantea como objetivo general diseñar una propuesta de reingeniería para el Archivo Central de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones.

En cuanto al aspecto metodológico, la investigación se consideró como de tipo proyecto factible y a nivel descriptiva, bajo un diseño documental y de campo, se aplicaron cuestionarios al personal encargado lo que mostró resultados que confirmaron no solo la desorganización de los documentos sino también el mal estado de los archivadores y su ubicación pues los factores climáticos afectaron gran parte de estos documentos lo que genera una gestión deficiente, ya que se pierde tiempo en la búsqueda de éstos los cuales sufren de daños irreparables que obligan a rehacerlos. Se concluye con la exhortación a los directivos de esta institución en tomar en cuenta las recomendaciones realizadas para ofrecer un servicio óptimo de información.

En cuanto al aporte que se obtiene de este trabajo, será tanto las referencias teóricas sobre procesos administrativos, así como el desarrollo de la propuesta, ésta

última será de gran importancia pues aunque se trata de organización de documentos, los lineamientos para la división de funciones, procedimientos para el almacenamiento y formatos de control puede aplicar a las actividades operativas de la empresa Caprolim C.A.

## **2.2. Bases Teóricas**

Las variables planteadas en el título de la investigación se deben desarrollar teóricamente haciendo mención de autores que hayan investigado al respecto a fin de sustentar el estudio y guiar el desarrollo de los objetivos específicos, esto se realiza en las bases teóricas, en relación a ello Arias (2006:107), señala que “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar y explicar el problema planteado”. Tales teorías contemplan los aspectos que influyen en el área de investigación del presente proyecto, por lo cual resulta un aporte informativo relevante para el desarrollo del mismo, los cuales se presentan a continuación.

### **2.2.1 Reestructuración**

La Reestructuración de acuerdo a Robbins (2005:52), “es el proceso de rediseño de uno o más aspectos de las empresas. El proceso de reorganización de una organización se puede lograr debido a una serie de factores”. Por lo tanto, una reestructuración o la reorganización es una modificación de la forma en que ha estado estructurada u organizada, siendo para el mejoramiento de algún aspecto dentro de la empresa.

#### **Plan de Reestructuración**

De acuerdo a Robbins (2005:53), “para elaborar un plan es necesario haber detectado los problemas existentes, para llevar a cabo un estudio preliminar, el cual será enfocado a separar los factores del o de los problemas de la empresa”. Cabe señalar que el plan de reestructuración, es un conjunto de sistemas, maneras o formas para realizar el proceso de rediseño para algún problema existente que se ha encontrado en

un lugar o área, por cuanto, un plan de reestructuración es esencial para la mejora de la eficiencia o la rentabilidad de la empresa. Por lo tanto, en el presente estudio es necesario poder diseñar un plan de reestructuración para los procesos administrativos de la empresa Caprolim C.A., y poder dirigir las políticas, normativas y procedimientos a la consecución de los objetivos organizacionales.

### **2.2.2 Procesos**

Según Álvarez (2006:152), “un proceso está formado por materiales, métodos y procedimientos”. Un proceso es el conjunto de elementos que interactúan para transformar insumos, en bienes o servicios terminados, además sirve para llevar a cabo algo, el caso de la empresa Caprolim C.A., le facilita crear procesos para alcanzar sus objetivos. Cabe señalar, que existen diferentes tipos de procesos entre los cuales se encuentran: estratégicos, operativos y de soporte, los cuales se detallan a continuación:

- Procesos Estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estratégicas.
- Procesos Operativos: son procesos que permiten generar el producto o servicio que se entrega, aportando un valor al cliente.
- Procesos de Soporte: son procesos que abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos.

Los procesos cuando se ponen por escrito, a manera de guías, sirven de estandarizar acciones y funciones en el mundo laboral. Al aplicar esta teoría en la empresa en estudio, le permitirá ahorrar tiempos en la ejecución de tareas asignadas y además, llevando los procesos y procedimientos de una manera ordenada y precisa, permitiendo alcanzar los objetivos organizacionales, de manera efectiva, y optimizar el desempeño laboral del personal.

Por su parte, un procedimiento de acuerdo a Álvarez (2006:154), “es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo. Los son de uso cotidiano en las organizaciones”. Los procedimientos que se usan dentro de una empresa, generalmente son informales o se realizan por

costumbre, sin embargo, deben ser escritos para asegurar que no se repita una actividad o trabajo; al usarlo continuamente, el personal podrá estar capacitado para irlo mejorando a través del tiempo, los mismos deben ser flexibles para poder modificarlos y actualizarlos a medida que sea requerido y continúen siendo efectivos.

### **2.2.3 Procesos Administrativos**

De acuerdo a García (2004:168), los procesos administrativos es un “proceso contenido de una serie de funciones separadas, aunque el administrador lo puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada”, estas funciones consisten en actividades de planificación, organización, dirección y control, las cuales se explican a continuación:

- **Planificación:** la planificación es la primera función que se ejecuta en todo proceso administrativo y que consiste, según García (2004:168), “en decidir por anticipado que objetivos se desean alcanzar y las acciones necesarias para ello”, es decir, una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos.

- **Organización:** para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario organizar las actividades planificadas que, según García (2004:169), “Comprende el establecimiento de una estructura intencional, formalizada y permanente de las funciones que han de desempeñar las personas de la empresa y los medios necesarios para alcanzar los objetivos”. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización que se requiere para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado.

- **Dirección:** de acuerdo a García (2004:169), señala que al respecto que “Mediante esta función se trata de influir en las personas para que de forma voluntaria y con interés contribuyan al logro de los objetivos de la empresa”. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente

que este elemento del proceso administrativo tiene que ver con el factor humano de una organización en donde se logra cumplir sus propósitos y se alcanzan los objetivos en la forma más óptima posible.

- **Control:** la última fase del procedimiento administrativo es la función de control, su propósito inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas o remediar la situación, García (2004:170), al respecto, menciona que este elemento consiste en “verificar que el comportamiento de la empresa se mantiene dentro de los límites previamente fijados y, en caso contrario, corregir las desviaciones”.

Esta teoría aporta los conocimientos necesarios para diagnosticar la situación actual en cuanto a los procesos administrativos implementados para la empresa Caprolim C.A., lo cual se realizará mediante la aplicación de un cuestionario al personal responsable a fin de conocer cómo se planificaron las actividades, como se organiza las funciones entre el personal, quién y cómo se dirigen y que herramientas de control se utilizan para ello, los resultados que arrojarán permitirán identificar los factores internos y externos que intervienen en los procesos administrativos.

Para la realización de un diagnóstico estratégico, según Serna (2008:62), “...servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno...”. Cada estrategia irá encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa. Las estrategias hacen referencia a cómo lograr un objetivo, y éstas deberán ser lo más eficiente posible. No se debe olvidar que casi toda organización dispone de unos recursos limitados los que deben ser correctamente administrados, con el fin de maximizar sus utilidades, lo que hace imperativo diseñar una estrategia que permitan la reestructuración de los procesos administrativos con base en la situación actual de la empresa Caprolim C.A.

Esto quiere decir, que se debe realizar un estudio y un análisis interno de la organización que permita conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las

oportunidades y amenazas de la empresa, y es esta herramienta la que va a permitir hacer un diagnóstico de la empresa, del cual se partirá para reestructurar los procesos administrativos de la empresa objeto de estudio. Para ello, es necesario revisión de la misión y visión de la misma.

#### **2.2.4 Identificación de las fortalezas y debilidades**

Se puede decir que estos términos tienen significado opuestos al analizar una situación organizacional en particular, sin embargo, deben ir juntos en el diagnóstico e interpretación ya que, las fortalezas son los atributos de la empresa que promueve la eficiencia en sus actividades internas y las debilidades son aquellas circunstancias que le ocasionan problemas tanto al personal, como a clientes y proveedores. Para Townsley (2004:38), las fortalezas son “características internas que favorecen el éxito de la empresa”, mientras que las debilidades, según López (2007:32), “son las cosas que la organización no hace bien”.

Por cuanto las fortalezas frecuentemente se diagnostican en base a los recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otros y las debilidades surgen de la identificación de las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información y tecnología que se padece e impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno y que no permiten defenderse de las amenazas. Esta teoría va en concordancia con el propósito del segundo objetivo específico planteando en la cual se pretende identificar los factores internos y externos de la empresa Caprolim C.A.

Partiendo de la matriz DOFA; se hace un diagnóstico de la empresa de su parte interna y externa, lo que permite identificar con exactitud las necesidades y las posibilidades que se tienen y que se deben aprovechar. La matriz DOFA, permite identificar las diferentes situaciones posibles en la empresa que requieren de una atención especial, ya sea para corregir una situación o falencia, o para sacar provecho de una oportunidad. Cualquiera sea el objetivo, se requiere del diseño de unas estrategias para lograrlo. Si se habla de fortalezas, se deben diseñar estrategias

encaminadas a utilizar tales fortalezas, con lo que se puede minimizar los efectos de las posibles amenazas que se presenten. Mediante un correcto uso de planes de contingencia y demás.

### **2.2.5 Análisis DOFA**

Una herramienta propia del análisis estratégico es el análisis D.O.F.A., que consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno de la empresa y las oportunidades y amenazas que se refieren al micro y macro ambiente de la misma. Según Serna (2008:186), “El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre la tendencia del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa”.

### **Análisis del Entorno**

La mayor parte de las empresas enfrentan ambientes cada vez más turbulentos, complejos y globalizados, lo que dificulta su interpretación. A fin de manejar los datos ambientales, que a menudo son ambiguos e incompletos, y aumentar la comprensión del ambiente general las empresas llevan a cabo un proceso llamado análisis del entorno, en el cual consta de cuatro actividades: rastreo, supervisión, pronóstico y evaluación. Uno de los objetivos más importantes del estudio del ambiente general, es la identificación de las oportunidades y las amenazas. En esencia, las oportunidades del entorno representan las posibilidades, mientras que las amenazas son las limitaciones potenciales. De esta manera, es necesario identificar las fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento, con el fin de que la dirección estratégica de la compañía pueda tomar un curso de acción efectivo.

A fin de analizar el ambiente general, se utilizan varias fuentes, entre las cuales se incluye la una variedad de material impreso, asistencia y participación en exposiciones, la evaluación de conversaciones con proveedores, clientes y empleados de la organización, así como rumores relacionados con el negocio que provienen de

distintas personas. Las fuentes adicionales de información y datos, incluyen individuos que ocupan puestos que atraviesan fronteras y que interactúan con los componentes externos. Los ejecutivos que toman decisiones deben verificar la validez y confiabilidad de las fuentes en que se basan los análisis de los ambientes. Según Serna (2008), el examen del medio puede subdividirse en seis áreas clave, las cuales son:

Factores económicos: relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.

Factores políticos: los que se refieren al uso o asignación de poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, entre otros.

Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, seguridad, creencias, cultura).

Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, entre otros.

Factores competitivos: los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.

Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales. (p. 125)

Estos diversos factores, se dan por fuerza del control de las empresas, una vez que sean entendidos y situados, se podrá desarrollar una estrategia que les permita reaccionar de forma anticipada a dichos factores. De esta forma, las empresas podrán aprovechar sus oportunidades y predecir los efectos de las amenazas que estén presentes en el entorno. Además, se podrán diseñar estrategias que permitan intervenir en los factores externos que les afecten. El examen del medio es, pues, el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una empresa.

## **2.2.6 Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)**

El perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM), es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa se debe seguir los siguientes pasos para elaborar el POAM, de acuerdo a Serna (2008):

Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.

Identificación de las oportunidades y amenazas.

El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, entre otros) y sobre cada una realiza una tormenta de ideas.

Priorización y calificación de los factores externos.

Calificación del impacto.

Elaboración del POAM. (p. 128).

### **2.2.7 Modelo Costo-Beneficio**

Es necesario resaltar, que al hablar del beneficio implícita o explícitamente, se admite la complicación para calcular su magnitud en beneficio producto su cuantificación y evaluación no es tan manifiesta como sucede con el costo. Este, en contraposición, puede administrarse y calcularse con mayor facilidad, aun cuando en ocasiones, se presenta en forma sofisticada y tomando, además en cuenta, ambos costos y beneficio, constituyen un procedimiento de evaluación de proposiciones de acción, para elegir entre alternativas.

Por lo tanto, el análisis por otro parte, puede presentarse en diferentes formas; agregativo, desagregativo; de inducción, deducción o como síntesis; es decir, el análisis examina la situación para calificarla, observar sus componentes, la evolución de estos, su causalidad e interpretación de su valor, con el propósito de entenderlo para utilizarlo en términos que se persiguen, así realiza el diagnóstico para establecer medidas correctivas.

Por su parte, sobre el proyecto del gasto, se señala que, las inversiones en el costo, son gastos incurridos en el orden de obtención de beneficios en períodos futuros. Al

respecto, las inversiones resultan en la acumulación de un stock de capital. Elementos como la operación, el mantenimiento y la restitución son parte del costo incurrido que no aumentan la existencia de capital, pero más bien, tienden a mantener lo más lejos como sea posible, el valor de la existencia del stock.

### **Elementos del Análisis Costo-Beneficio**

Cada análisis costo-beneficio tiene los siguientes elementos:

- **Supuestos:** el análisis parte de una base de supuestos para simplificar un universo. Entre los más importantes están los objetivos a alcanzar, los cuales dan la base para la evaluación de los beneficios. Otros incluyen, los aspectos del ambiente que se espera se mantendrán constantes. No obstante, pueden cambiar durante el análisis, pero cada análisis debe comenzar con un grupo de supuestos específicos.
- **Un modelo:** en general, el análisis costo-beneficio, utiliza un modelo para describir el universo de servicios. Este modelo puede ser tan complejo como sea necesario, incorporando sistemas de ecuaciones que solamente pueden utilizarse por medio de una computadora, o bien puede ser una descripción breve y cualitativa de los aspectos relevantes del universo y su relación al proyecto.
- **Restricciones:** en un mundo sin restricciones, la tarea del analista sería más fácil, no obstante, la realidad es distinta. En cada situación se encuentran restricciones tales como: límites presupuestales, factores políticos o de otra índole que no pueden ser cuantificados, son propiamente dicho, aspectos cualitativos y por ello una parte integral del análisis costo-beneficio consiste en la identificación y discusión de los aspectos no cuantificables.
- **Alternativas:** la esencia del análisis costo-beneficio, es la comparación de alternativas. En general el proceso analítico comienza con un grupo de alternativas más o menos específicas. Además, una función de elevada

importancia es la identificación y elaboración de nuevas alternativas, lo que crea problemas analíticos difíciles.

- **Especificación y valorización de costos y beneficios:** en un análisis costo-beneficio (c-b), el c-b es especificado cuantitativamente. En general, se una en común denominador para expresar a todos de una manera comparable (tal como la asignación de un peso). Aun cuando no sea posible fijar todos los costos o beneficios usando el común denominador, de cualquier forma se identifican y precisan cuantitativamente, esta precisión es esencial al uso de la técnica.
- **Consideración explícita de tiempo:** como en general, los proyectos o programas considerados son a largo plazo, el análisis costo-beneficio, tiene que tomar en cuenta el valor variable de un costo o beneficio según el tiempo en el que ocurre. Esto se logra a través de la división de proyectos en periodos distintos y el uso de una “tasa de descuento”, para hacer comparables a los montos del presente y futuro.
- **Incertidumbre:** la incertidumbre es un elemento importante de cada problema, sobre todo los que sean complicado. Esta puede calificarse en dos tipos. Por un lado, hay casos en que se definen bien las posibilidades y también, las probabilidades que pertenecen a cada una de aquellas; eso se llama el “riesgo”. Por otro lado, hay situaciones de incertidumbre en las que no se conoce la probabilidad de cada posibilidad, si bien las características de las posibilidades mismas. En general, los dos tipos existen en cada problema y aunque hay varias técnicas para tratar el riesgo, la incertidumbre es menos manuable, y exige mayor flexibilidad analítica.

La utilidad del análisis costo-beneficio, igual que la de cualquier herramienta, depende de su manera de aplicación tanto como de su calidad intrínseca. Se pueden identificar tres aspectos fundamentales relacionados con la aplicación del costo – beneficios, los cuales son:

- Obviamente, el cliente principal, es decir “el consumidor”, del análisis es el que toma decisiones. Cabe hacer una distinción entre la persona que utiliza el análisis y las que lo elaboran. El administrador, por lo general, no tiene tiempo de emprender un análisis sofisticado, por ello no es él la persona que lo realiza. Puede ser alguien de su oficina, de una oficina especial de planificación de la organización, o bien un contratista o aún un miembro de otro grupo que quiera influir sobre la decisión. Por lo tanto, puede decirse que el análisis costo-beneficio, no es una ciencia, sino un arte; lo cual significa que los resultados no son independientes de quien los elabora. Siempre hay cuestiones de juicio y por eso la asignación del trabajo no es una cuestión indiferente.
- El costo-beneficio, se aplica a las decisiones difíciles y complicadas; generalmente, son estas las que también pueden atraer la atención de numerosos grupos para la toma de decisiones, que difícilmente estén de acuerdo. Por eso, frecuentemente estas decisiones se toman con bases en las políticas, y no de manera analítica, lo que indica que en situaciones de esta magnitud, el análisis resulta ser más bien un ornamento que una herramienta útil. Cabe señalar, que no es extraño ver dos grupos opuestos, cada uno con su obra de análisis costo-beneficio, llegando a conclusiones completamente opuestas. Por lo tanto, analistas del costo-beneficio mismo, han concluido que la técnica se aplica mejor en cuestiones técnicas que en cuestionares de políticas generales o con sentimientos políticos fuertes.
- Muchas veces el administrador mira al analista como un taumaturgo y a su técnica como una panacea o bien una conexión directa al oráculo de Delfos, es decir una fuente de las respuestas óptimas a cualquier problema que le enfrente. Expresada de esta manera, es obvio que el análisis no puede jugar un rol tan fuerte. El rol apropiado, es más bien, el de clarificar el problema, indicar cuáles son las alternativas atractiva y de aplicar la “carta” de posibilidades. Como cualquier herramienta, el costo-beneficio no puede hacer el trabajo, en este caso de la toma de decisión final. Muchas veces las

conclusiones mismas del análisis no le sirven tanto a administrador como la definición y estructuración del problema que se llevó a cabo en el transcurso del análisis. Los factores no cuantificables son siempre importantes y a veces decisivos y, puesto que solamente se incluyen en la forma de una lista consideraciones que deben tomarse en cuenta en la decisión a pesar exclusión del análisis, es necesario reconocer que el costo-beneficio no obvia la responsabilidad ni la dificultad del trabajo del administrador.

### **Costos y Beneficios del C-B**

El análisis costo-beneficio representa un avance significativo en la evaluación de alternativas, en el proceso de planeación y su expresión en el presupuesto por programas. Sin embargo, este método está todavía en vías de desarrollo, restando aún problemas metodológicos a resolver. En esta sección se comparan los costos y beneficios de la técnica misma, en una forma cualitativa. Sería un grave error pensar que la aplicación del análisis costo-beneficio se lleva a cabo sin costo y sin problemas.

### **Beneficios**

El costo-beneficio, conlleva beneficios importantes a la persona que toma decisiones, de los cuales se detallan:

- Primero: el más importante es el proveer de una manera racional para elegir entre alternativas, es decir, la provisión de un criterio específico y consistente.
- Segundo: el c-b provee de un método que junto a un proceso con casi todas las diversas técnicas analíticas evita la obtención de resultados contradictorios.
- Tercero: el c-b exige una especificación clara de los objetivos y las alternativas lo que es muy útil para el administrador.
- Cuarto: conduce a la creación de nuevas alternativas que tal vez sean mejores a las originales.

- Quinto: mejora y facilita el proceso de planificación mediante el estímulo de la definición y conocimiento del problema, la más adecuada especificación de alternativas, para poder plantearlas óptimamente, y la reducción de incertidumbres sobre resultados, a través de la examinación rigurosa de las alternativas.

### **Costos**

La mayoría del incremento en costos surge del uso inapropiado de los resultados por el “consumidor”, es decir, el administrador que recibe el producto del analista. También hay problemas de la técnica misma y costos directos.

- Primero: hay problema del respeto exagerado que se ve prestado al análisis por parte de los administradores que estén bien enterados de sus limitaciones. Se nota una tendencia a ver los resultados como definidos, el producto de un examen científico no sujeto a dudas, cuando realmente el juicio personal del analista, y lamentablemente, a veces sus prejuicios también, entran en el análisis menos confiable. Este mismo problema permite también, que un administrador engañe al público.
- Segundo: existe un entendimiento incompleto del uso cualitativo en el análisis. Específicamente, aspectos importantes del análisis como son el social, el político y otros, solamente se indican aparte. El administrador tienen que incluirlos y a veces lo hace mal, o dejándolos fuera de la decisión o basando su decisión completamente en ellas.
- Tercero: el costo-beneficio, es una técnica que puede utilizarse por personas no calificadas; sin embargo, rinde sus mejores resultados cuando el personal que lo usa es bien calificado y con experiencia. La falta de este personal es un problema fuerte, especialmente en países en vías de desarrollo.
- Cuarto: el análisis c-b puede resultar muy costoso en términos monetarios y temporales. Un análisis sofisticado y complicado puede durar fácilmente tres meses y consumir una fortuna en tiempo de la computadora. Una de las

muestras de habilidad analítica es la selección de un grado de sofisticación apropiado al problema y al cliente.

El análisis costo-beneficio, es de gran relevancia en la presente investigación debido a que mediante este método se pretende realizar una reestructuración de los procesos administrativos de la empresa Caprolim C.A., para mejorarlos y poder lograr de manera más eficiente y eficaz, el logro de los objetivos organizacionales, y darle de esta manera una solución viable, a la problemática existente, considerando esta herramienta para determinar la alternativa más adecuada, y que permita determinar su factibilidad.

### **2.3 Bases Legales**

De acuerdo a la Ley Orgánica de Precios Justos (2014), establece en sus artículo 1, la determinación de los precios justos de los bienes y servicios mediante un análisis previo de la estructura tanto de costos como los gastos, por lo tanto es de gran importancia para la presente investigación, que al determinar el costo beneficio para la reestructuración de los procesos, se debe tener en consideración, si tales costos inciden en el establecimiento del precio y cuál es su impacto en el mismo, con la finalidad de cumplir con las disposiciones legales vigentes, a tales efectos se cita lo siguiente:

Artículo 1. La presente Ley tiene por objeto asegurar el desarrollo armónico, justo, equitativo, productivo y soberano de la economía nacional, a través de la determinación de precios justos de bienes y servicios, mediante el análisis de las estructuras de costos, la fijación del porcentaje máximo de ganancia y la fiscalización efectiva de la actividad económica y comercial, a fin de proteger los ingresos de todas las ciudadanas y ciudadanos, y muy especialmente el salario de las trabajadoras y los trabajadores; el acceso de las personas a los bienes y servicios para la satisfacción de sus necesidades; establecer los ilícitos administrativos, sus procedimientos y sanciones, los delitos económicos, su penalización y el resarcimiento de los daños sufridos, para la consolidación del orden económico socialista productivo. (p. 2).

En referencia a la coordinación de las actividades económicas por parte del Ejecutivo Nacional establece en el artículo 8, sobre el control del costo y las ganancias y el organismo regulador y fiscalizador de las actividades de la empresa en esta materia:

**Artículo 8.:** A fin de que el Estado venezolano pueda ejercer su función de control de costos y ganancias, así como la determinación de precios justos de forma más adecuada y eficiente, todos los órganos y entes de la Administración Pública con competencia en las materias relacionadas, deberán dirigir sus respectivas acciones de manera coordinada y articulada con la Superintendencia Nacional para la defensa de los derechos socio económicos, bajo la rectoría de la Vicepresidencia Económica de Gobierno. (p. 2).

Por otra parte, se detalla en el artículo 3, parágrafo 4, los fines de esta ley, con la finalidad de mantener cualquier cálculo sobre la generación y registro de los costos, y el establecimiento del precio, de acuerdo a la disposición legal, en la cual se cita lo siguiente:

**Artículo 3:** Son fines de la presente Ley los siguientes:

4. Fijar criterios justos de intercambio, para la adopción o modificación de normativas que incidan en los **costos**, y en la determinación de porcentajes de **ganancia** razonables. (p. 2).

En cuanto al ente regulador que garantice el cumplimiento de lo establecido en esta Ley, se encuentra la Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socio Económicos (SUNDDE), como un órgano desconcentrado con capacidad de gestión presupuestaria, administrativa y financiera, adscrita a la Vicepresidencia Económica de Gobierno Nacional, del cual se establece en el artículo dentro de sus funciones más resaltantes, para la presente investigación, para controlar los costos y los precios establecidos en la estructura de costos:

### **Artículo 11**

1. Ejercer la rectoría, supervisión y fiscalización en materia de estudio, análisis, control y regulación de costos y determinación de márgenes de ganancias y precios.

2. Diseñar, implementar y evaluar, coordinadamente con los Ministerios del Poder Popular u otros organismos que correspondan, según el caso, los mecanismos de aplicación, control y seguimiento para el estudio de costos y determinación de márgenes de ganancias razonables para fijar precios justos, así como la supervisión, control y aplicación de la presente ley.

6. Dictar la normativa necesaria para la implementación de la presente Ley, referida a los mecanismos, metodología, requisitos, condiciones y demás aspectos necesarios para el análisis de los **costos**, y a la determinación de los márgenes razonables de **ganancias** para la fijación de precios justos, así como sus mecanismos de seguimiento y control. (p. 2)

En relación a la estructura de costos, se señala en el artículo 14 y 15, seguidamente señala con relación a la Intendencia de Costos, Ganancias y Precios Justos, lo siguiente:

**Artículo 14.** A fin de optimizar su funcionamiento orgánico, la SUNDDE, establecerá en su estructura una Intendencia de Costos, Ganancias y Precios Justos, y una Intendencia de Protección de los Derechos Socioeconómicos

**Artículo 15.** La Intendencia de **Costos, Ganancias** y Precios Justos, se encargará: 1. Del estudio, análisis, control, regulación y seguimiento de las estructuras de **costos**

4. La determinación de las **ganancias** máximas de los sujetos objeto de la aplicación de esta Ley. (p. 3)

Dentro de los lineamientos para cálculo del precio de venta, mediante el costo y gastos operativos, se establece en el artículo 26, los siguientes:

**Artículo 26.** La SUNDDE, podrá establecer lineamientos para la planificación y determinación de los parámetros de referencia utilizados para fijar precios justos. Dichos lineamientos pueden tener carácter general, sectorial, particular o ser categorizados según las condiciones vinculantes o similares entre grupos de sujetos. Los lineamientos establecidos conforme lo señalado en el presente artículo, surtirán efectos sobre el cálculo del precio justo de los bienes y servicios a los cuales se refieran, así como para la

desagregación de los respectivos costos o componentes del precio. (p. 3).

Asimismo, es necesario destacar, lo establecido en su artículo 29 en relación a la calidad de la información suministrada, en el cual establece:

**Artículo 29.** Los **costos** y gastos informados a la SUNDDE, no podrán exceder de los **costos** razonables registrados contablemente. (p. 4).

Finalmente, con relación a las reglas sobre pruebas, señala la manera que podrán ser invocarse los medios de prueba, aprobados, en el cual se encuentran incluidos los honorarios de expertos necesarios en mejoras para la operatividad de la organización, en el cual está insertado el costo-beneficio, de la empresa, al mejorar los procesos administrativos en la empresa en estudio..

**Artículo 76.** En el procedimiento establecido en el presente Capítulo, podrán invocarse todos los medios de prueba, observando en particular las siguientes reglas  
Los costos de la experticia incluyendo los honorarios del experto o los expertos, según sea el caso, correrán por cuenta de la parte que la solicite. (p. 7).

Estas contemplaciones, bajo la ley permitirá que la empresa, pueda evaluar si el beneficio que le otorgará la propuesta a ser desarrollada, está acorde a los costos que puedan generarse, y que se debe considerar que los mismos se encuentren inmersos en lo establecido en la ley vigente para evitar pérdidas innecesarias de inversión, si éstos no son reconocidos como parte del costo y gasto, para la determinación del precio de venta, y más bien, el dicho gasto castigue a la rentabilidad de la empresa de manera directa.

#### **2.4 Definición de Términos Básicos**

**Autoridad:** es el poder hacer a las personas responsables de sus acciones y tomar decisiones con respecto al uso de los recursos de una organización.

**Descripción de cargos:** es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen a cada uno de los puestos en la organización. Además, representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto, la periodicidad de su realización, los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas y los objetivos.

**División de Funciones:** administración y asignación de las actividades de una empresa o departamento entre el personal disponible a fin de eliminar sobrecargos de trabajo.

**Equipos de trabajo:** el grupo de personas que se organizan para alcanzar un objetivo en común.

**Flujos de trabajo:** la automatización de un proceso de trabajo, en todo o en parte, durante la que documentos, información o tareas son pasadas de un participante a otro por acción, según una serie de reglas de procedimiento.

**Jerarquía:** se refleja en el organigrama, constituido por personas que se encuentran en la parte superior del mismo que poseen mayor autoridad; a medida que se desciende, la autoridad se reduce.

**Metas:** es un resultado deseado que se planea y se compromete a lograr, un punto final deseado en una organización en algún desarrollo asumido y en un tiempo definido.

**Misión:** es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos de producto de mercado. La misión significa la razón de ser de una organización.

**Normas:** es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades.

**Objetivos:** es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados.

**Organigrama:** es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

**Planes:** es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. También, es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

**Políticas:** comprende los actos intencionales de influencia que intensifican o protegen los intereses propios de los individuos o de los grupos dentro de una empresa. Permiten visualizar un camino preciso y seguro para las actividades cotidianas, sobre todo donde se requiere una decisión.

**Proceso:** es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos.

**Procesos Estratégicos:** son aquellos procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos.

**Rediseño del proceso:** ejecutar acciones para hacer un proceso más eficiencia y eficaz, es conseguir que rinda en un grado superior al que tenía anteriormente.

**Valor agregado:** es el aumento de la riqueza generada por una actividad que realiza eficientemente una empresa en un determinado periodo.

**Valores:** son convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta. Involucran nuestros sentimientos y emociones, done las actitudes y conductas están relacionados.

**Visión:** se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro. Explica por qué las personas se dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de la organización.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El proceso investigativo que se desarrolló en el presente Trabajo de Grado se expuso con detalle en este capítulo ya que se explicó el tipo y nivel del estudio así como las fases metodológicas que se llevaron a cabo de acuerdo a los objetivos específicos planteados. De acuerdo a Arias (2006:110), “Consiste en la metodología del proyecto que incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos utilizados para llevar a cabo la indagación”.

#### **3.1. Tipo y Nivel de la Investigación**

En la investigación se relató en las necesidades de reestructurar los procesos administrativos de la empresa Caprolim C.A., por lo que el estudio es de tipo descriptivo, Balestrini (2008:7-8), señala que los trabajos de este tipo “propone describir y comprender las relaciones significativas entre las variables; así como el establecimiento de la secuencia causal en la situación o hecho estudiado”, las variables son “procesos administrativos” y “reestructuración” por lo que su relación permitió identificar las causas del problema, para ello, es necesario obtener información directamente de las personas involucradas ubicando el estudio en un nivel de campo en donde “los datos se recogen de manera directa de la realidad en su ambiente natural, con aplicación de determinados instrumentos de recolección de información”, según el autor anterior.

La investigación fue de modalidad factible ya que se propuso a la empresa Caprolim C.A. una reestructuración de los procesos administrativos para mejorar el logro de los objetivos organizacionales, utilizando el método costo-beneficio como solución al problema descrito, el autor Balestrini (2008:8), dice que este tipo de estudio presenta “un modelo operativo, orientado a proporcionar respuestas o soluciones a

problemas planteados en una determinada realidad: organizacional, social, económica, educativa, entre otros”. Por su parte, Arias (2006), lo define el proyecto factible como:

Es la propuesta de acción para resolver un problema práctico o resolver una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de la demostración de su factibilidad o posibilidad de realización. El proyecto factible consiste en que no constituye un tipo o diseño de investigación, sin embargo para su formulación puede apoyarse en los demás tipos de investigación. (p. 48).

Es decir, esta investigación fue un proyecto factible por ser una propuesta de acción para resolver un problema práctico y satisfacer una necesidad. El diseño de investigación en el cual estuvo apoyado fue de campo debido a que la recolección de información se realizó directamente en las instalaciones de la empresa Caprolim C.A., en el área administrativa. Según Arias (2006), señala que esta investigación:

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene información pero no altera las condiciones existentes. (p. 134).

### **3.2. Fases Metodológicas**

A partir de aquí se describe el proceso que se realizó para desarrollar los objetivos específicos planteados en la investigación, debido a que las fases metodológicas son las que enmarcan el direccionamiento de la investigación al igual que el desarrollo de la misma. Es por ello, que para realizar la presente investigación se procedió a llevar a cabo las fases en las cuales se busca realizar un diagnóstico actual, identificar los factores internos y externos de la empresa Caprolim C.A., aplicando las herramientas la matriz DOFA y el POAM; elaborada con los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas aplicada para la recolección de información, para finalmente, diseñar la reestructuración de los procesos administrativos a través de los resultados obtenidos, en las cuales se detallan a continuación:

### 3.2.1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa Caprolim C.A.

En esta primera fase de la investigación se requirió para poder realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Caprolim C.A., determinar la población y muestra que suministrará los datos necesarios y la cual va a estar dirigido el presente estudio, entendiéndose por tal de acuerdo a Arias (2006:81), “Al 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 estudio. Por lo tanto, la población del presente estudio estuvo conformada por el personal que conforma la dirección de operaciones y las gerencias involucradas en los procesos administrativos.

En este mismo orden de ideas, Palella y Martins (2010:94), expresaron que la muestra “Representa un subconjunto de la población, accesible y limitado, sobre el que realizamos las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizadas a la población”. Es por ello, que se tomó como criterio que todas las personas de la población, y que guardan relación directa con la problemática en el estudio que se seleccionó; por lo tanto se considera que el tipo de muestreo es censal, ya que Ramírez (2007:32), afirma que “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación fueron consideradas muestra”, viene siendo un total de seis (6) personas divididas de la siguiente manera:

**Cuadro 1.- Población y Muestra**

Descripción	Población y Muestra (cantidad)
Director de Operaciones	1
Gerente Corporativo de Servicio y Operaciones	1
Gerente de Servicios de seguridad y Salud	1
Gerente de Servicio y Operaciones Regional	1
Gerente de Recursos Humanos	1
Gerente de Gestión de Calidad	<u>1</u>
Total	6

Fuente: González (2017)

Para realizar el estudio del diagnóstico, se hizo necesario realizar las técnicas e instrumentos de recolección de información, más apropiadas para conocer cómo fue el manejo actual de los procesos de cuentas por pagar a proveedores, en la empresa en estudio. Al respecto, Palella y Martins (2010:103, 113), indican que las técnicas de recolección de datos “Son las distintas formas o manera de obtener la información”. Por otra parte, los mismos autores señalan que un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”.

Para la presente investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la observación directa y la encuesta, la cual según Tamayo y Tamayo (2013:22-70), definen la observación directa como “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”. Para desarrollar la técnica de observación directa se empleó como instrumento un cuadro de observación que según los mismos autores antes mencionados “es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”. Con la finalidad de recoger información del proceso administrativo de la empresa Caprolim C.A., desde la óptica de los investigadores, en el cual se logró evidenciar y visualizar el modo como se trabajó, las tareas y detectar la problemática que está presente.

La encuesta, Arias (2006:96), la define “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”. De tal manera, en la encuesta el instrumento que se utilizó como herramienta en la presente investigación será el cuestionario, el cual se aplicó a los empleados del departamento de cuentas por pagar, que según Tamayo y Tamayo (2013:122), “es un instrumento de investigación que se aplica a un grupo de individuos, con la finalidad de obtener informaciones internas y colectivas que sirvan de base a la investigación, ajustándose así, a una disciplina en particular”.

El cuestionario contuvo preguntas cerradas tipo dicotómicas (SI-NO) distribuidas en ítems relacionados con las variables significativas que muestren la situación actual de los procesos de las cuentas por pagar del departamento en estudio,

y un cuadro de observación directa de opciones con la finalidad de evaluar el control interno. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2008:277), opinan al respecto de las preguntas dicotómicas que “son aquellas compuestas por dos alternativas de respuestas, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuestas y ellos deben circunscribirse a ellas”. Al aplicar la encuesta a través del cuestionario, se procedió posteriormente a codificar los datos recolectados con la finalidad de analizarlos, graficarlos e interpretarlos, la fase de interpretación permitió realizar referencias de las relaciones estudiadas y se extrajeron las conclusiones en cuanto los hallazgos encontrados.

### **3.2.2. Identificación de los factores internos y externos en la empresa Caprolim C.A.**

Luego de la recolección de datos obtenidos en la primera fase a través de las técnicas e instrumentos seleccionados, se procedió al análisis de los mismos, mediante los cuales se realizó una clasificación de los factores internos y externos, que rigen la gestión de los procesos administrativos de la empresa Caprolim C.A., con la finalidad de determinar las debilidades del proceso que requieran de una reestructuración bien sea de la misión, visión, valores, objetivos, planes y metas, así como de las normativas y políticas que permitan el fiel cumplimiento de los procedimientos necesarios para la consecución de los objetivos, revisión del cargo y de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo.

Para el análisis del contenido de los instrumentos de evaluación, Tamayo y Tamayo (2013:44), afirma que este análisis “es la teoría del problema y tiene como fin ayudar a precisar y a organizar los elementos contenidos en la delineación del problema”. De esta manera, se procedió a identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, donde se tomarán factores tales como factores económicos, tecnológicos y competencia del mercado, que puedan influir en la empresa. Por su parte, los factores internos estuvieron directamente relacionados con las fortalezas y debilidades que son inherentes al proceso de cuentas por pagar a proveedores, de la empresa objeto de

estudio, entendiéndose como fortalezas aquellas acciones gerenciales consideradas como efectivas, mientras que las debilidades pueden ser tomadas como aquellas actividades que limitan o inhiben el éxito general de la organización.

Por lo tanto, para efecto de este trabajo de investigación, se aplicó como herramientas la matriz DOFA, en el cual se evaluaron los procesos administrativos y la incidencia de los factores internos y externos, con la finalidad de minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y fortalezas, y tomar previsión ante las amenazas del medio, permitiendo obtener las estrategias que lograron darle solución a la problemática planteada.

### **3.2.3 Diseño de la reestructuración de los procesos administrativos a través del Modelo de Costos-beneficio en la empresa Caprolim C.A Ubicada en Maracay, Estado Aragua.**

En esta última fase, se desarrolló la propuesta de la investigación la cual consistió en la reestructuración de los procesos administrativos a través del Modelo de Costos-beneficio en la empresa Caprolim C.A Ubicada en Maracay, Estado Aragua, lo que permitió una revisión y reestructuración de la misión, visión y valores, los objetivos y planes organizacionales, los cargos, funciones y responsabilidades inherentes a ellos, los procedimientos necesarios para el logro de los objetivos propuestos, así como de las normativas y políticas que garanticen su cumplimiento y alcance de los mismo, permitiendo además de establecer un programa de capacitación al personal que labora en la empresa para dar a conocer los procesos administrativos con sus cambios propuestos, ya que es el talento humano quien le da el valor agregado a las organizaciones y las hace competitivas.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis de los Resultados**

A continuación se presentan los resultados derivados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos que se seleccionaron para cada objetivo específico a los fines de recabar información necesaria para la elaboración de la reestructuración de los procesos administrativos, a través del Modelo de Costos-beneficio empresa Caprolim C.A., y para dar respuestas a cada uno de los objetivos específicos se aplicaron las técnicas la observación directa y la encuesta y cuyos datos han sido clasificados y analizados permitiendo desarrollar cada una de las fases que se detallan a continuación.

#### **Fase I Diagnóstico de la situación actual de la empresa Caprolim C.A.**

Para el diagnóstico de la situación actual de la empresa Caprolim C.A., en esta fase se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la encuesta compuesta de diez (10) preguntas aplicado a seis (06) trabajadores involucrados en los procesos del área de administración y la observación directa, los mismos proporcionan una visión general sobre el problema que viene confrontando cada uno de los departamentos involucrados en la investigación, en cuanto a los procesos administrativos, logrando así apreciar las causas que originan, en dónde las mismas se utilizaron como base para medidas correctivas para la solución de la problemática planteada. Bajo estas premisas, a continuación se exponen los resultados de la observación directa aplicada, así como el análisis correspondiente a cada ítem.

#### **Cuadro N° 2 Cuadro de Observación**

N°	OBSERVACION	SI	NO
11	¿Cuenta la Empresa Caprolim C.A con una Estructura Organizativa adecuada?	X	
22	¿La Empresa Caprolim C.A tiene establecido un manual de normal y procedimiento que dicten el deber ser para llevar a cabo los procesos administrativos?	X	
43	¿ Caprolim C.A. tiene definidas la misión, visión y objetivos propios como organización?	X	
54	¿La empresa cuenta con un sistema administrativo que ayude a optimizar sus funciones y resultados administrativos?		X
55	¿Cuenta la empresa Caprolim C.A. en el área administrativa y financiera, con una logística óptima que ayude a minimizar el margen de error en cuanto a tiempo y así sus objetivos sean alcanzados eficientemente?		X
66	¿Se evidencian estrategias de planeación para realizar el trabajo diario en la División de Administración y Finanzas?		X
77	¿El clima organizacional es el adecuada en la empresa Caprolim C.A.?	X	
88	¿Se utilizan Controles dentro de los Procesos Administrativos ejecutados por la División de Administración y Finanzas?	X	
99	¿Existen mecanismo de implementación en cuanto a la aplicación de los indicadores financieros a los diferentes resultados que arrojan los estados financieros de la empresa Caprolim C.A.?		X
110	¿La toma de decisión financiera que se ejecuta en la empresa Caprolim C.A. se basan en resultados financieros óptimos, veraces y confiables?		X

Fuente: González (2017)

De la lista de cotejo señalada en el cuadro N° 2 se pudo diagnosticar que como aspectos positivos la empresa cuenta con una estructura organizativa que puede facilitar

la implementación de las estrategias orientadas al mejoramiento de los procesos contables de la organización, de igual forma tiene establecido un manual de normas y procedimientos que dicten el deber ser para llevar a cabo los procesos administrativos desde el punto de vista administrativo, Caprolim C.A., Así como un adecuado clima organizacional; lo que en definitiva ayudará a su personal a adoptar las medidas necesarias para poder alcanzar estos lineamientos.

Sin embargo a pesar de estas fortalezas, esta organización posee debilidades que en definitiva repercuten en su buen funcionamiento, entre ellas no cuenta con un sistema administrativo que ayude a optimizar sus funciones, ni tiene una logística óptima que ayude a minimizar el margen de error en cuanto a tiempo y así sus objetivos sean alcanzados eficientemente y tampoco tienen mecanismo de implementación en cuanto a la aplicación de los indicadores financieros a los diferentes resultados que arrojan los estados financieros.

Todos estos factores han contribuido a que no se hayan realizado, una planificación adecuada, para el mejoramiento del trabajo diario que se lleva a cabo en la empresa, tampoco se han establecido controles de las actividades, ni un sistema de gestión de procesos, basados en indicadores de gestión que permitan medir si efectivamente las tareas se están realizando de forma que permitan alcanzar la visión y los objetivos estratégicos que se ha planteado la organización.

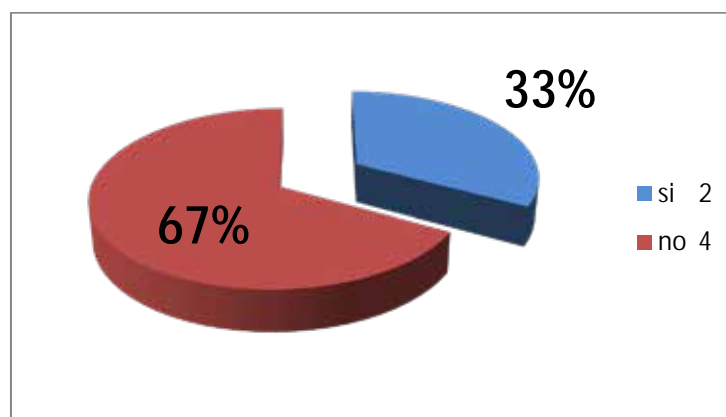
Una vez analizados los resultados de la observación directa aplicada a través de la lista de cotejo, a continuación se muestran los resultados del cuestionario aplicado a través de la encuesta al personal administrativo y contable de la empresa Caprolim C.A., con los cuales se procederá a realizar un diagnóstico cuyos resultados serán tabulados, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados, los cuales serán expuestos en la siguiente fase, para el diseño de la matriz DOFA, de donde surgirán las debilidades existentes en los procesos administrativos para el diseño de la propuesta.

Ítem 1. ¿Considera usted que los procesos administrativos han dado resultados óptimos actualmente?

**Tabla 1. – Resultados de los procesos administrativos**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: González. (2017)



**Gráfico 1.- Resultados de los procesos administrativos**

Fuente: González. (2017)

### **Análisis**

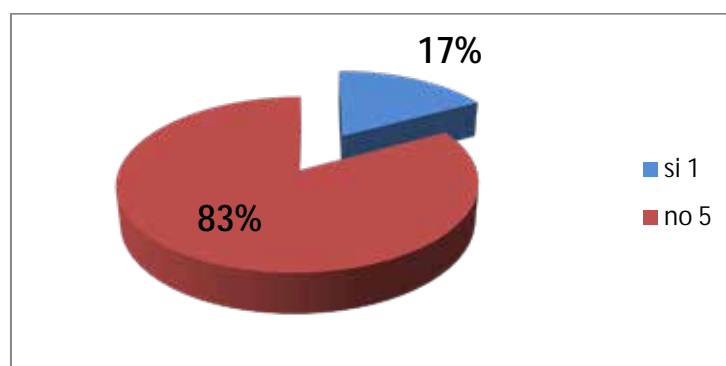
El treinta y tres por ciento (33%) de los encuestados, respondió ante esta interrogante, que considera que los procesos administrativos han dado resultados óptimos actualmente, en cambio el sesenta y siete por ciento (67%) señala que no. Esto indica, que el personal está consiente que no se están realizando los procedimientos adecuadamente.

Ítem 2. ¿Sabe usted si la administración de la empresa proyecta sus estados financieros?

**Tabla 2. – Proyección de Estados Financieros**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	17%
NO	5	83%
TOTAL	6	100%

Fuente: González. (2017)



**Gráfico 2.- Proyección de Estados Financieros**

Fuente: González. (2017)

### **Análisis**

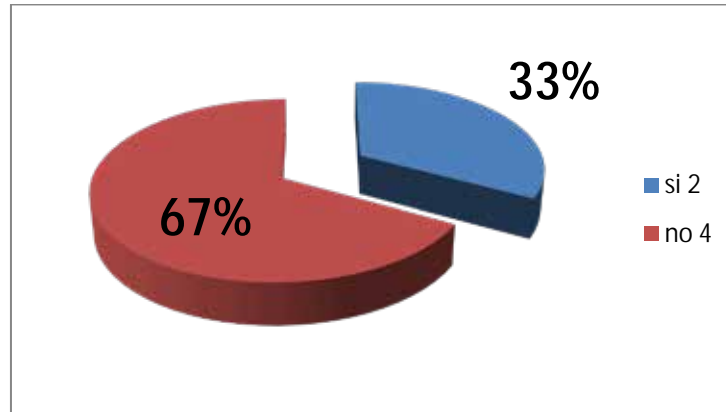
Podemos observar ante esta interrogante que el ochenta y tres por ciento (83%) de los encuestados manifiesta que tiene conocimiento sobre que la administración de la empresa proyecta sus estados financieros, en cambio el diecisiete por ciento (17%) expresa que no. Se puede observar, que no hay una unificación, de criterios, debido a que no todo el personal sabe si estos se están realizando, observándose debilidades de comunicación e información dentro del área administrativa.

Ítem 3. ¿Tiene usted conocimiento si se separan los costos fijos de los costos variables generados por la empresa?

**Tabla 3. Separación de Costos fijos y variables**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: González (2017)



**Gráfico 3.- Separación de Costos fijos y variables**

Fuente: González. (2017)

### Análisis

Podemos observar que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados, señala que conocimiento si se separan los costos fijos de los costos variables generados por la empresa, en cambio el treinta y tres (33%) restante, señala si hacerlo, lo que evidencia la falta de unificación de criterios y capacitación adecuada para manejar la clasificación de los costos, lo que muestra la necesidad de poder considerar esta debilidad para establecer mejoras en los procesos administrativos a ser propuestos.

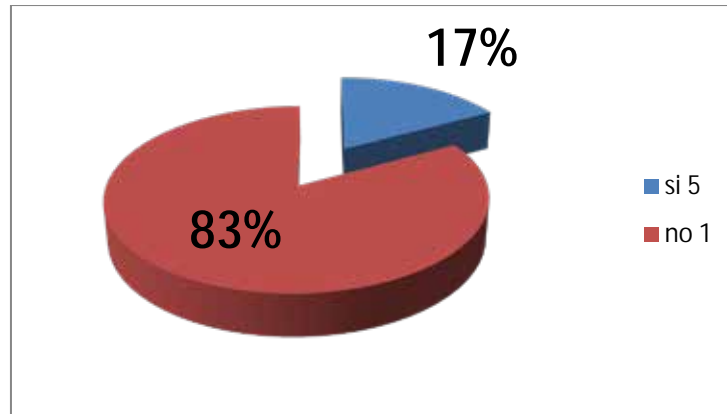
Ítem 4 ¿Sabe usted si en la empresa elabora una estructura de costos?

**Tabla 4. – Elaboración de la estructura de costos**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	17%
NO	5	83%

TOTAL	6	100%
-------	---	------

Fuente: González. (2017)



**Gráfico 4.- Elaboración de la estructura de costos**

Fuente: González. (2017)

### Análisis

Ante esta interrogante podemos observar que el ochenta y tres por ciento (83%) de los encuestados señalan que no poseen conocimiento de si en la empresa se elabora una estructura de costos, por otra parte, el diecisiete por ciento (17%) afirman que si conocen de la elaboración de dicha estructura.

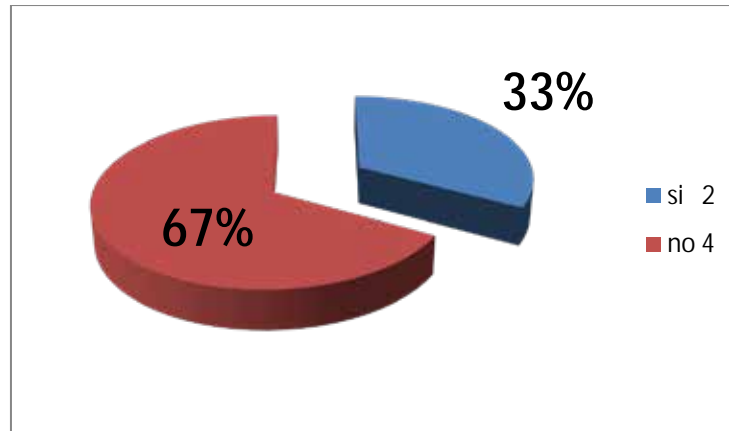
Ítem 5 . ¿Sabe usted cuales son los costos fijos y variables que genera la empresa?

**Tabla 5. – Conocimientos de costos fijos y variables**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	33%
NO	4	67%

TOTAL	6	100%
-------	---	------

Fuente: González. (2017)



**Gráfico 5.- Conocimientos de costos fijos y variables**

Fuente: González. (2017)

### Análisis

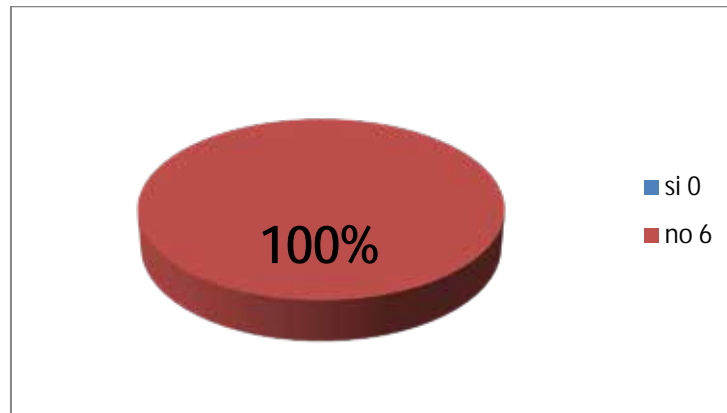
De la muestra encuestada, un sesenta y siete por ciento (67%) señala no conocer cuáles son los costos fijos y variables que genera la empresa, en contraste con un treinta y tres por ciento (33%) que afirma si tener conocimiento de los costos nombrados.

Ítem 6 ¿Tiene usted conocimiento de la elaboración de un flujo de efectivo proyectado y de los elementos que lo componen?

**Tabla 6. – Conocimiento de la elaboración de flujo de efectivo proyectado**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: González (2017)



**Gráfico 6.- Conocimiento de la elaboración de flujo de efectivo proyectado**

Fuente: González. (2017)

### Análisis

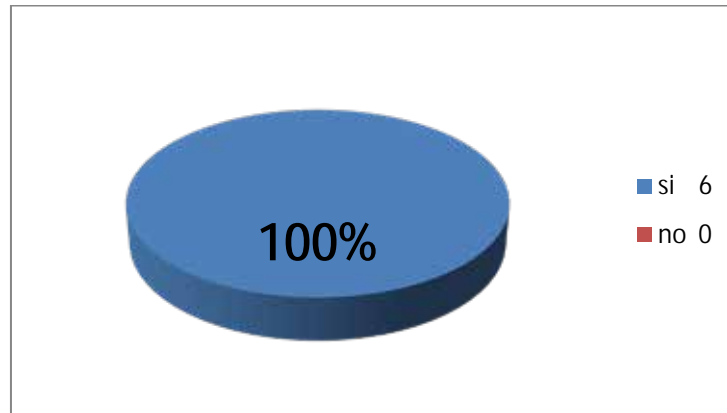
Podemos observar ante esta interrogante que el cien por ciento (100%) de los encuestados señala que no poseen el conocimiento de la elaboración de un flujo de efectivo proyectado por la empresa, y de los elementos que lo componen.

Ítem 7 ¿Sabe usted si existen manuales de normas y procedimientos en el área administrativa?

**Tabla 7. –Existencia de manuales de normas y procedimientos**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: González (2017)



**Gráfico 7.- Existencia de manuales de normas y procedimientos**

Fuente: González. (2017)

### Análisis

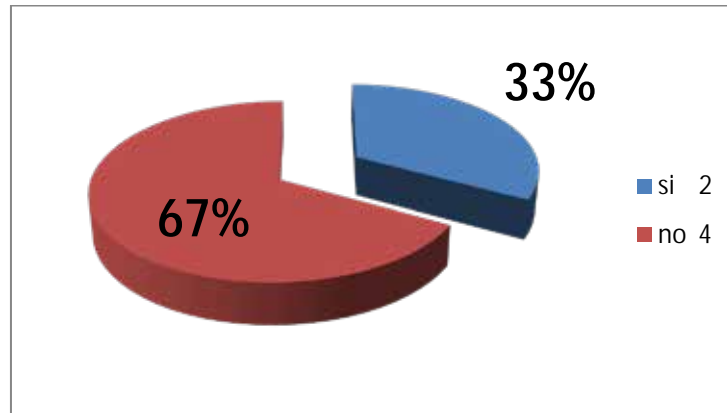
Se observa que el cien por ciento (100%) de la muestra entrevistada, afirma la existencia de manuales de normas y procedimientos en el área administrativa de la empresa CAPROLIM.C.A.

Ítem 8 ¿Tiene usted conocimiento si existen programas de capacitación del personal en el área administrativa sobre clasificación de costos y gastos operativos?

**Tabla 8. – Capacitación del personal en el área administrativa**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: González. (2017)



**Gráfico 8.- Capacitación del personal en el área administrativa**

Fuente: González. (2017)

### Análisis

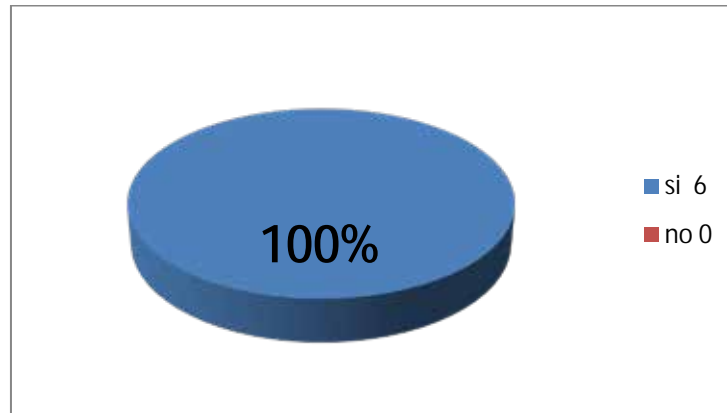
Un sesenta y siete por ciento (67%) de los entrevistados, niega tener el conocimiento de la existencia de programas de capacitación del personal en el área administrativa sobre clasificación de costos y gastos operativos, por el contrario el treinta y tres por ciento (33%) afirma si conocer de la existencia de estos programas.

Ítem 9 ¿Considera usted que es necesario la reestructuración de los procesos administrativos que son llevados actualmente?

**Tabla 9. –Necesidad de reestructuración de los procesos administrativos**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: González. (2017)



**Gráfico 9.- Necesidad de reestructuración de los procesos administrativos**

Fuente: González. (2017)

### **Análisis**

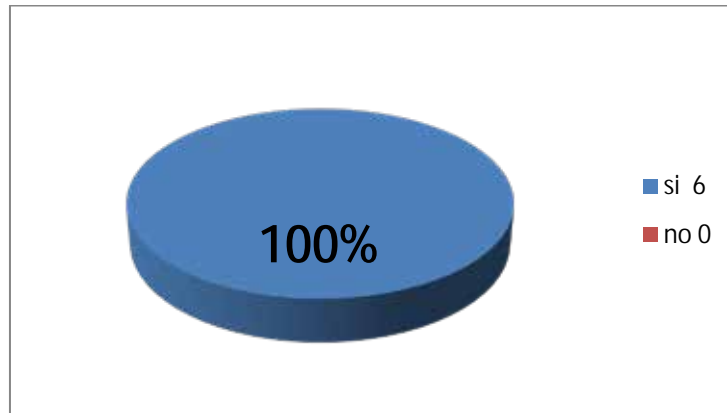
Ante esta interrogante podemos observar que el cien por ciento (100%) de los entrevistados señala la necesidad de la reestructuración de los procesos administrativos en la empresa CAPROLIM.C.A

Ítem 10 ¿Considera usted que un modelo basado en el costo-beneficio podría mejorar los procesos administrativos?

**Tabla 10. – Mejora mediante el modelo costo-beneficio**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: González. (2017)



**Gráfico 10.- Mejora mediante el modelo costo-beneficio**

Fuente: González. (2017)

### **Análisis**

El cien por ciento (100%) de la muestra entrevistada considera que el modelo basado en el costo-beneficio podría resultar idóneo para el mejoramiento de los procesos administrativos.

### **Fase II: Identificación de los factores internos y externos en la empresa Caprolim C.A.**

Luego de la recolección de datos obtenidos en la primera fase a través de las técnicas e instrumentos seleccionados, se procedió al análisis de los mismos, a través de los cuales se realizó una clasificación de los factores internos y externos, que rigen la gestión del manejo de los procesos de cuentas por pagar a proveedores, en la empresa en estudio, con la finalidad de determinar las debilidades del proceso de control interno en las cuentas por pagar, para mejorar las actividades del departamento de cuentas por pagar, por lo que se elaboró un bosquejo general de cuáles son las fallas que se

presentan, para posteriormente diseñar un plan estratégico, que permita solucionar la problemática existente.

De esta manera se procedió a identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, donde se tomaron factores tales como factores económicos, tecnológicos y competencia del mercado, que puedan influir en la empresa. Por su parte, los factores internos están directamente relacionados con las fortalezas y debilidades que son inherentes al proceso de cuentas por pagar a proveedores, de la empresa objeto de estudio, entendiéndose como fortalezas aquellas acciones gerenciales consideradas como efectivas, mientras que las debilidades pueden ser tomadas como aquellas actividades que limitan o inhiben el éxito general de la organización. Posteriormente se identifican los problemas actuales de dicho departamento para así formular las estrategias a seguir. El análisis DOFA pretende la formulación, actuación y evaluación de acciones que permiten que la empresa logre los objetivos planteados.

**Cuadro N° 3 Matriz DOFA**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<i>Debilidades</i>	<i>Fortalezas</i>
D1: Carencia de un Sistema Administrativo	F1: Crédito en los proveedores
D2: Falta de Adiestramiento y Dotación al Personal	F2: Calidad en atención al cliente brindando un excelente servicio
D3: Carencia en Definición de Procesos Administrativos Formales	F3: Atención del Cliente nuevo y al cliente antiguo personalizado
D4: Establecer definición de Cargos por áreas de trabajo (roles)	F4: Disposición de un Equipo Técnico Eficiente
D5: Carencia de Trabajo en Base a Presupuesto	F5. Buena estructura Organizativa
D6: Insuficiencia de proyección de los estados financieros	F6: Buen clima organizacional
D7: Insuficiencia de Control y elaboración de flujo de efectivo	
D8: Carencia de Implementación de Indicadores Financieros para la segregación de los costos fijos y variables	
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<i>Amenazas</i>	<i>Oportunidades</i>
A1: La economía actual genera incertidumbre con respecto al futuro de empresas pequeñas.	O1: Expansión en el mercado, además que la empresa comercializa productos que poseen un precio inferior a la competencia, además de ser un producto de gran aceptación en el mercado.
A2: Constante Aumento de Precio en el Mercado.	O2: Captación de nuevos Clientes
A3: Existe Incertidumbre cada vez más en cuanto al Control de Divisas	O3: Búsqueda de Mercados innovadores
A4: Control Adecuado en los Inventarios	O4: Materia Prima de calidad (diversidad)
A5: Amenazas de otros Proveedores en el mercado. Oferta y Demanda	O5: Publicitar exitosamente el producto
A6: Canales de Distribución muy poco favorables para el producto y el servicio a prestar	

**Fuente:** González (2017)

Una vez elaborada la matriz DOFA derivada del estudio diagnóstico, en el cuadro N° 4, se elaboran las estrategias derivadas del cruce de los factores internos y externos.

**Cuadro N° 4** Estrategias derivadas de la matriz DOFA

<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
1. Proponer los indicadores financieros (F4,D8-O1,O3)	1. Definir los criterios para la elaboración de un de la segregación de los costos fijos y variables (D1,D6,D7-O1,O4)
<b>Estrategias DA</b>	<b>Estrategias FA</b>
1. Definir el tipo de estrategia para el aseguramiento del Control Administrativo y Contable. (D3:A1)	1. Realizar una auditoría administrativa o un análisis de gestión administrativa para evaluar la información que emite el sistema contable para evaluar su costo-beneficio. (F4-A1,A2,A3)

**Fuente:** González (2017)

**Fase III. Diseño de la reestructuración de los procesos administrativos a través del Modelo de Costos-beneficio en la empresa Caprolim C.A Ubicada en Maracay, Estado Aragua**

Una vez identificadas las debilidades y fortalezas de los procesos administrativos en la empresa Caprolim C.A., ubicada en Maracay, Estado Aragua. se diseñó un de reestructuración de los procesos administrativos, a través del Modelo de Costos-beneficio que permitirá mejorarlos, lo que permitirá una revisión y reestructuración de la misión, visión y valores, los objetivos y planes organizacionales, los cargos, funciones y responsabilidades inherentes a ellos, los procedimientos necesarios para el

logro de los objetivos propuestos, así como de las normativas y políticas que garanticen su cumplimiento y alcance de los mismo, permitiendo además de establecer un programa de capacitación al personal que labora en la empresa para dar a conocer los procesos administrativos con sus cambios propuestos, ya que es el talento humano quien le da el valor agregado a las organizaciones y las hace competitivas.

Se presenta a continuación la estrategia por parte del investigador y de acuerdo con los instrumentos recolectados a lo largo de la investigación se presenta la propuesta a la empresa Caprolim C.A, con el fin de poder minimizar los costos y tener el dominio pleno de los mismos y así poder maximizar los beneficios de la empresa de una forma óptima y segura.

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1 Descripción de la Propuesta**

La planificación estratégica es una herramienta que con regularidad aplican las empresas con la finalidad de buscar soluciones a aquellas situaciones complejas que impiden cumplimiento de su misión y el alcance de su visión. En el caso específico de este trabajo de grado, se analizó cómo funcionaban los procedimientos administrativos y contables de la empresa Caprolim C.A., a fin de proponer planes funcionales estratégicos y operativos, dirigidos a mejorarlos. De esta manera se desarrollaran a continuación los lineamientos estratégicos necesarios para superar las debilidades encontradas en el diagnóstico.

#### **5.2 Objetivos de la Propuesta**

##### **5.2.1 Objetivo General**

Diseñar la reestructuración de los procesos administrativos a través del Modelo de Costos-beneficio en la empresa Caprolim C.A Ubicada en Maracay, Estado Aragua.

##### **5.2.2 Objetivos Específicos**

1. Definir el tipo de estrategia para el aseguramiento del Control Administrativo y Contable.
2. Definir los criterios para la elaboración de los procedimientos para segmentar los costos fijos y variables.
3. Diseñar los estados financieros proyectados.
4. Capacitar al personal para el uso del modelo costo-beneficio
5. Proponer los indicadores financieros.

#### **5.3 Justificación de la Propuesta**

Esta propuesta se justifica debido a que proporcionará las acciones que el personal de la empresa Caprolim C.A Ubicada en Maracay, Estado Aragua., deberá realizar para mejorar sus procesos contables y administrativos. En función a esto, lo que se busca es indicarle cuáles actividades deban seguir para que su estructura financiera sea sólida. Así mismo, los principales beneficiados serán los trabajadores de las áreas administrativas y contables, ya que contarán con los lineamientos que le permitirán mejorar las estrategias que ya poseen, a su vez se les proporcionarán herramientas de índole contable, para que puedan elaborar su información financiera de forma precisa y que sea transparente y confiable para todos quienes las lean.

#### **5.4 Factibilidad de la propuesta**

Para el desarrollo de la presente propuesta se requiere identificar los recursos necesarios para su puesta en marcha, por lo tanto el análisis de factibilidad, al cual debe someterse todo nuevo proyecto, forma parte del proceso de evaluación en relación a la problemática existente en una organización, como es el caso de la empresa de la Caprolim C.A., para así ofrecer una solución al problema presentado en el área administrativa Para ello, antes de desarrollar la propuesta es necesario identificar la factibilidad desde los siguientes puntos de vista:

##### **Factibilidad técnica**

Se cuenta con herramientas necesarias para su implementación, dado que cuenta con computadoras, impresoras y otros equipos necesarios para registrar, procesar y emitir reportes de las operaciones que se realizan diariamente en el área.

##### **Factibilidad Operativa.**

La presente propuesta cuenta con la aceptación del personal de la empresa, ya que se tomó en cuenta la opinión de cada uno de los integrantes del departamento para su elaboración. La empresa cuenta con el personal capacitado para poder adoptar las estrategias que se planteen en la presente investigación.

##### **Factibilidad Institucional**

Se cuenta con todo el apoyo de la organización, para implementar las medidas necesarias que permitan mejorar los procesos administrativos, con la finalidad de lograr efectividad en las operaciones, ya que proporciona seguridad y beneficios de a la organización.

### **Factibilidad Económica**

La presente propuesta, no requiere de una significativa inversión en dinero, ya que solo se incurrirá en gastos de papelería e impresión. En el cual se pueda dar información sobre la propuesta al personal involucrado en los procesos, motivo por el cual queda garantizada la posibilidad de poder llevar un plan de control interno en cada uno de los departamentos de la empresa y por lo tanto obtener mejores beneficios en cuanto al manejo de la información que permita un control eficaz y óptimo.

## **5.5 Desarrollo de las Estrategias**

Para dar cumplimiento con los objetivos de la propuesta se deberán realizar los siguientes lineamientos dentro de la administración de la empresa Caprolim C.A, ya que al elaborar el diagnóstico se evidenció que no existía un criterio único para el tipo de estrategias que se deben implementar en la empresa, a continuación se detallan las acciones a seguir dentro del desarrollo estratégico de la organización:

1. En primer lugar se debe desarrollar y fomentar una cultura de control interno de los procesos administrativos y contables, que garantice la consecución de los objetivos en forma eficiente, eficaz y económica. Principalmente en la segregación de sus costos fijos y variables,
2. También es necesario establecer las bases para que el control interno contable sea una práctica continua. Estando compuesto por: componente de ambiente de control, componente de direccionamiento estratégico y componente de administración de riesgos.
3. Adicionalmente debe existir un subsistema de control de gestión: Donde se llevaran a cabo las actividades para asegurar que se están tomando en cuenta

las herramientas necesarias para prevenir los riesgos en la realización de las actividades.

4. Por último, se debe desarrollar e implementar procedimientos claros y precisos donde se especifique en detalle las actividades que normalmente se ejecutan en el área administrativa con el fin de unificar criterios, recuperar la información de la forma más adecuada asegurando su calidad y por último agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las secciones que la requieren.

**Estrategia N° 1 – Organizativa, las acciones a seguir son:**

1. Crear una filosofía o un estilo de dirección, en donde la estructura y el plan organizacional, estén claramente definidos y comprometidos con la visión y misión de la empresa. Esto permitirá el compromiso y la responsabilidad de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos. Para ello se deberán considerar valores éticos, fundamentados en competencias que deben adquirir el personal que labora en la empresa.
2. Además, se debe elaborar un plan estratégico y operativo anual donde se especifiquen las metas y objetivos de la empresa, así como de los recursos necesarios para alcanzarlos. Dicho documento formal deberá ser propuesto por parte la gerencia de la empresa, y estará conformado por las herramientas que se usaran para alcanzar los objetivos y las acciones necesarias para su implementación.

En lo referente a las estrategias Recursos Humanos, la empresa deberá:

- Diseñar un programa de capacitación y aprendizaje continuo al personal con herramientas de toma de decisión y análisis de información, y manejo de los procesos contables actuales en las legislaciones, de esta manera Caprolim C.A

- podrá contar con un personal debidamente formado y preparado para llevar a cabo los procesos contables de la organización de manera eficiente.
- Crear un buzón de sugerencias, y un plan de feed-back que permita conocer si las actividades se están desarrollando de manera idónea, además donde los empleados, puedan expresar sus ideas y puedan aportar estrategias que permitan mejorar el funcionamiento eficaz de los procesos administrativos

**Estrategia N° 2 Para llevar a cabo la reestructuración de los criterios para la elaboración de los procedimientos para segmentar los costos fijos y variables.**

En el diagnóstico, se pudo notar cómo a pesar de que la totalidad del personal considera que a través de los procedimientos, se pueden alcanzar los objetivos organizacionales, no todo el personal maneja los procedimientos que existen en la organización o consideran que sus actividades están basadas en procedimientos para poder segmentar los costos fijos y variables ; en función a esto se le proporcionan a los trabajadores, los lineamientos que deben seguir para realizar los procedimientos de cada una de las actividades que le corresponden.

Así, con esta estrategia se lograra mejorar el flujo de trabajo de la organización para obtener una mayor productividad y colaboración grupal, de igual manera facilitara posteriormente la evaluación del desempeño. En función a esto, se deberá describir todos los costos en que incurre la empresa De esta manera que se pueda a través de un clasificador poder determinar cuales pertenecen a la parte fija y variable pudiendo tomar como referencia las herramientas como estimación directa, método punto alto punto bajo, el diagrama de dispersión o por último el estadístico. Estos métodos se aplican en ciertos casos específicos, concretos y generalmente no son adaptables a partidas ordinarias. Para ello la empresa Caprolim C.A deberá de acuerdo con el análisis de sus estados financieros anteriores poder clasificarse en:

**Método de la estimación Directa:**

**a) Basados en estudios de tiempo y movimiento.**

Se aplican en la empresa Caprolim C.A cuando no se tiene un buen registro de los costos históricos o cuando se trata de una situación nueva en la organización. Mediante observaciones de irregularidad por parte de la gerencia o cuando, se detecta el comportamiento de las nuevas partidas que surgen y no se tenga la garantía de poder tomar decisiones con esa información, o cuando:

**b) Basados en el análisis de la administración de los datos históricos:**

En este caso el analista del Departamento de administración de la empresa Caprolim C.A podrá determinar el comportamiento de los costos en función:

b.1 Del análisis de los costos históricos.

b.2 De la interpretación de las políticas administrativas respecto de dichas partidas,

b.3 De la experiencia profesional subjetiva.

**Aplicación de estos métodos:**

Los anteriores métodos deberán ser aplicados por la empresa Caprolim C.A aplicados en los siguientes casos:

c.1 Cuando existe alguna partida que por su naturaleza no puede estar sujeta a análisis estadístico.

c.2 Cuando se crean nuevos departamentos que originen costos.

c.3 Cuando se adquiere nuevo equipo o maquinaria que origine un costo.

c.4 Cuando se producen cambios en los métodos.

**Método Punto alto punto bajo**

La empresa Caprolim C.A podrá estimar de la parte fija y la parte variable en dos diferentes niveles de actividad, las cuales son calculadas a través de una interpolación aritmética entre los dos diferentes niveles, bajo el supuesto de un comportamiento lineal..

**Metodología de aplicación:**

- a) Seleccionar la actividad que servirá como denominador, que puede ser horas-máquinas, horas de mano de obra directa, etcétera según se considere apropiado.
- b) Identificar el nivel relevante dentro del cual no hay cambios de los costos fijos; dicho nivel se refiere a la capacidad instalada dentro de la cual no se requerirán cambios en los costos fijos.
- c) Determinar el costo total en los dos niveles.
- d) Interpolar entre los dos niveles, para determinar la parte fija y la parte variable de la siguiente manera:
  - d.1) Restar al volumen máximo el volumen mínimo.
  - d.2) Restar el costo máximo el costo mínimo.
  - d.3) Dividir la diferencia de costos entre la diferencia de volúmenes,
  - d.4) Determinar el costo fijo, restándole al costo total de cualquier nivel la parte de costos variables.

### **Diagrama de dispersión**

- Este método permite a la administración seleccionar dos puntos representativos de la función de costos que se analiza. El primer paso para utilizar este método es señalar en la gráfica el costo que se genera en cada uno de los diferentes niveles de actividad; en el eje horizontal se señalan los diferentes niveles de actividad, y en el vertical los diferentes costos.
- El análisis de regresión es una herramienta estadística que sirve para medir la relación entre una variable dependiente y una o más variables independientes. La Relación entre una variable dependiente y una variable independiente se llama: Regresión Simple.

Si la regresión es entre una variable dependiente y varias variables independientes se denomina: regresión múltiple.

Se utilizará el análisis de regresión para calcular el comportamiento de las partes variables y fijas de cualquier partida de costos.

### **Método Estadístico:**

El análisis de regresión es una herramienta estadística que sirve para medir la relación entre una variable dependiente y una o más variables independientes.

La Relación entre una variable dependiente y una variable independiente se llama: Regresión Simple.

Si la regresión es entre una variable dependiente y varias variables independientes se denomina: regresión múltiple.

### **Estratégico N° 4 Proponer los indicadores financieros.**

Todo proceso requiere ser medido y evaluado periódicamente a fin de lograr detectar a tiempo las desviaciones que pudiera tener, en función a esto y debido a que en el diagnóstico se notó que la empresa carecía de los mismos, a continuación en el cuadro N° 5, se muestra cómo los procesos contables de la empresa, deberán ser medidos.

**Cuadro N° 5** Indicadores de Gestión Financiero

<b>INDICADOR DE GESTIÓN FINANCIERO</b>	<b>SUB-INDICADOR</b>
Crecimiento en Ventas	Mejoramiento de la calidad de servicio Posicionamiento de la empresa
Crecimiento en Utilidad	Tendencia de costos Potencial de Crecimiento
Rotación de Cuentas por Cobrar	Cartera eficiente de clientes Gestión de recuperación
Rentabilidad sobre las ventas	Incremento de precios Disminución de costos
Eficiencia Administrativa	Participación en gastos administrativos
Endeudamiento total	Autonomía financiera

**Fuente:** González (2017)

Es importante que la directiva de esta empresa, mensualmente evalúe el comportamiento de estos indicadores, para realizar un plan de acción de medidas correctivas, en función de las desviaciones observadas. De ahí que, a continuación se propone cuáles deben ser las funciones que deben tener el personal administrativo y

contable para poder implementar de forma efectiva los indicadores de gestión propuestos.

1. **Funciones del Gerente de Gestión Gerencial:** Este trabajador deberá presidir las reuniones mensuales relativas a los indicadores de gestión, a fin de tomar las decisiones que fuesen necesarias tomar, para que las actividades que se estén realizando en la empresa se ejecuten de forma correcta, de acuerdo a la medición realizada con los indicadores de gestión.
2. **Funciones del Gerente de Administración:** Las funciones de este trabajador, asociadas al cumplimiento de los indicadores de gestión son:
  - a. Es el responsable de realizar la planificación y seguimiento de los objetivos estratégicos que deberá cumplir la empresa, por lo tanto entre sus funciones se encuentran vigilar que todos los indicadores de gestión propuestos realmente estén midiendo la variable que se quiera controlar, de igual forma es responsable de realizar reuniones con el personal involucrado; para establecer las acciones correctivas que serían necesarias implementar cuando la tendencia de un indicador señale que las actividades asociadas al mismo se están desarrollando de forma errónea.
  - b. También es responsabilidad de este gerente, formular los planes de acción para el cumplimiento de los indicadores de gestión: Potencial de crecimiento, gestión de recuperación y participación en gastos administrativos; citados en el cuadro N° 6.
  - c. Es responsabilidad de este gerente asistir reuniones mensuales para verificar el cumplimiento de los planes de acción inherentes a los demás indicadores de gestión que no están directamente bajo su responsabilidad.
  - d. También es el encargado de realizar los planes de acción y seguimiento de los indicadores: Tendencia de Costos, Incremento de Precios, Disminución de costos y autonomía financiera; todos reseñados en el cuadro N° 6.

- e. Deberá elaborar gráficos de tendencia que permita evaluar constantemente si el plan de acción propuesto está realmente alcanzando las metas planteadas, de acuerdo a la medición con los indicadores de gestión.
  - f. Reunirse mensualmente con el Gerente de Gestión Comercial, a fin de evaluar el comportamiento de los indicadores de gestión.
2. **Funciones del Gerente de Mercadeo y Ventas:** En pro del cumplimiento de los indicadores de gestión, este trabajador deberá realizar las siguientes actividades.
- a. Deberá realizar planes de acción orientados al cumplimiento de los indicadores de gestión: Mejoramiento de la calidad de servicio y Posicionamiento de la empresa; propuestos en el cuadro N° 6 Deberá evaluar los niveles de satisfacción al cliente, a fin de establecer las acciones correctivas orientadas al mejoramiento de la calidad del servicio.
  - b. Deberá establecer planes de acción tomando como base los fundamentos del marketing mix: Promoción, precio, plaza, producto, personas.
  - c. Tiene como funciones elaborar gráficos de tendencia que permitan conocer si las actividades que se realizan, tienen un comportamiento positivo de acuerdo a los indicadores de gestión propuestos.
3. **Funciones del analista de compra y logística:** Orientado al cumplimiento de los indicadores de gestión, este trabajador deberá:
- a. Encargarse de la elaboración de planes de acción que permitan medir efectivamente a los siguientes indicadores: a) Cartera Eficiente de clientes y Gestión de recuperación.
  - b. Elaborar gráficos de tendencia, que permitan visualizar cómo las actividades inherentes al plan de acción están contribuyendo a alcanzar las metas planteadas, de acuerdo a los indicadores de gestión propuestos.

Por otra parte, a continuación en el cuadro N° 6 se muestran cuáles son las fórmulas de los sub-indicadores propuestos en el cuadro N° 5, además se reafirmarán cuáles son los responsables de llevarlo a cabo y se sugerirán algunas acciones para su implementación:

**Cuadro N° 6** Coordinación de los Indicadores de Gestión Financiero

Indicador	Fórmula de Aplicación	Responsable de Medición	Responsable de Evaluación	Acciones sugeridas	Meta Deseada
-----------	-----------------------	-------------------------	---------------------------	--------------------	--------------

Mejoramiento de la calidad de servicio

*Clientes Satisfec*

**Cuadro N°6 Continuación**

Indicador	Fórmula de Aplicación	Responsable de Medición	Responsable de Evaluación	Acciones sugeridas	Meta Deseada
Tendencia de costos	Estructura de Costos de la empresa deben ajustarse a lo indicado por la Ley	Gerente de Admón.	Gerente de Gestión Gerencia	Evaluar periódicamente la estructura de costos de la empresa, a fin de ajustarla a lo que indica la Ley de Costos y Precios Justos	La empresa supera las inspecciones que se realizan desde el Gobierno Nacional Los costos actuales de la empresa, le permiten a la misma tener un margen de rentabilidad aceptable
Potencial de Crecimiento	$\frac{\text{Ventas finales}}{\text{Ventas iniciales}} \quad 100$	Gerente de Admón. Gerente de Mercadeo y Ventas		Evaluar mensualmente el incremento en las ventas de los productos y servicios que ofrece la empresa Tomar acciones correctivas	Las ventas finales al final del año económico deben superar en un 30% a las ventas al inicio.
Cartera eficiente de clientes	$\frac{\text{Cobranzas}}{\text{Ventas a crédito}} \quad 100$	Asistente de compra y logística	Gerente de Administración Gerente de Gestión de Gerencia	Implementar controles en la gestión de cobranzas Implementar políticas en la gestión de cobranzas	El 100% de las ventas a créditos, son cobradas dentro de los lapsos establecidos

**Autor:** González (2017)

**Cuadro N° 6 Continuación**

Indicador	Fórmula de Aplicación	Responsable de Medición	Responsable de Evaluación	Acciones sugeridas	Meta Deseada
Gestión de recuperación	$\frac{\text{Recuperación de ctas morosas}}{\text{Total ctas morosas}} \quad 100$	Asistente de compra y logística	Gerente de Gestión de Gerencia	Implementar controles para el control de cuentas morosas	Se reduce en 100% las morosidades existentes en la empresa
Incremento de precios	Los precios de los productos y servicios deben permitir un margen de ganancia del 30%	Gerente de Administración		Evaluar periódicamente la estructura de costos y los precios de venta de productos y servicios	El precio de venta de productos y servicios, le permitirá a la empresa ser rentable y aun así cumplir con lo establecido en la Ley de Costos y Precios Justos
Disminución de costos	Los costos de los productos y servicios deben permitir un margen de ganancia del 30%			Evaluar periódicamente la estructura de costos	Los costos inherentes a los productos y servicios, le permitirá a la empresa ser rentable y aun así cumplir con lo establecido en la Ley de Costos y Precios Justos
Participación en gastos administrativos	$\frac{\text{Gastos Administrativos}}{\text{Gastos Totales}} \quad 100 \quad 20\%$			Evaluar periódicamente la variación de los gastos administrativos de la organización	Los gastos administrativos deberán permitir que la empresa sea rentable, de acuerdo a lo establecido en su estructura de costos

**Autor:** González (2017)

**Cuadro N° 6 Continuación**

Indicador	Fórmula de Aplicación	Responsable de Medición	Responsable de Evaluación	Acciones sugeridas	Meta Deseada
Autonomía financiera	$\frac{\text{Total Patrimonio}}{\text{Total Activo}} \quad 100\%$	Gerente de Administración	Gerente de Gestión de Gerencia	Evaluar si la inversión de los socios en la empresa le ha permitido crecimiento en el mercado y ser rentable financieramente	La inversión aportada por los socios es suficiente para asegurar el crecimiento sostenido de la organización

**Autor:** Gonzalez (2017)

Tal como se puede observar con anterioridad en la medición de las actividades que se desarrollan en la empresa, a través de los indicadores de gestión; se debe coordinar las funciones de las distintas gerencias que se han implementado en la misma, con la finalidad de generar un producto o servicio que en definitiva sea de satisfacción general para el cliente de esta organización. La gestión de los procesos a través de los indicadores de gestión, contribuirá favorablemente a que todos los departamentos se coordinen para lograr un bien común, la medición de las actividades en función de la satisfacción del cliente y por ende en el crecimiento y posicionamiento de la organización; lo que está íntimamente relacionado con la filosofía de la cadena de valor. Ahora bien, para lograr potencializar, esta cadena de valor, cada uno de los departamentos de la empresa deberán, desde su puesto de trabajo; seguir los siguientes principios de funcionamiento:

1. Concebir el sistema de información que se requiere para la medición a través de indicadores y asumir la responsabilidad por su buen funcionamiento.
2. Establecer, coordinar, administrar con la alta dirección, un plan para asegurar el control de los indicadores de los procesos críticos.
3. Comparar la realización con las metas y con los estándares establecidos.
4. Escribir informes en los cuales se interpreten los resultados para todos los niveles.
5. Discutir con los responsables de cada proceso, lo que concierne a los objetivos a alcanzar, y a los procedimientos de consecución de esos objetivos.
6. Formular avisos de precaución sobre el desenvolvimiento de los aspectos claves, a través del comportamiento de sus indicadores y razones.

## CONCLUSIONES

Con los datos obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de datos la observación directa y la encuesta, apoyadas en una lista de cotejo y un cuestionario, respectivamente, cuyos datos fueron analizados e interpretado, por medio de los cuales se pudo realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa CAPROLIM C.A.; y la de recolección de información, siendo éstos expuestos seguidamente en una Matriz DOFA, que evidenció las debilidades y fortalezas existentes, donde se pudo evidenciar las principales causas que han generado la problemática actual, tales como:

Se pudo diagnosticar que como aspectos positivos la empresa cuenta con una estructura organizativa que puede facilitar la implementación de las estrategias orientadas al mejoramiento de los procesos contables de la organización, de igual forma tiene establecido un manual de normas y procedimientos que dicten el deber ser para llevar a cabo los procesos estudiados, desde el punto de vista administrativo, Caprolim C.A., así como un adecuado clima organizacional; lo que en definitiva ayudará a su personal a adoptar las medidas necesarias para poder alcanzar estos lineamientos.

Sin embargo a pesar de estas fortalezas, esta organización posee debilidades que en definitiva repercuten en su buen funcionamiento, entre ellas no cuenta con un sistema administrativo que ayude a optimizar sus funciones, ni tiene una logística óptima que ayude a minimizar el margen de error en cuanto a tiempo y así sus objetivos sean alcanzados eficientemente y tampoco tienen mecanismo de implementación en cuanto a la aplicación de los indicadores financieros a los diferentes resultados que arrojan los estados financieros.

No proyecta los estados financieros, no existe separación de los costos fijos y variables, debido a que no tienen clara la definición de los mismos y no se elabora una estructura de costos

No tienen conocimiento de cómo elaborar un flujo de efectivo proyectado, ni los elementos que lo componen.

No tienen definidos programas de capacitación al personal.

Tienen disposición de aplicar las estrategias propuestas, debido a que consideran que mediante el modelo costo-beneficio, podrán mejorar los procesos administrativos.

Todos estos factores han contribuido a que no se hayan realizado, una planificación adecuada, para el mejoramiento del trabajo diario que se lleva a cabo en la empresa, tampoco se han establecido controles de las actividades, ni un sistema de gestión de procesos, basados en indicadores de gestión que permitan medir si efectivamente las tareas se están realizando de forma que permitan alcanzar la visión y los objetivos estratégicos que se ha planteado la organización.

Cabe señalar, que se logró el objetivo principal de proponer el diseño de la reestructuración de los procesos administrativos a través del Modelo de Costos-beneficio en la empresa Caprolim C.A Ubicada en Maracay, Estado Aragua., lo que permitirá indicarle cuáles actividades deban seguir para que su estructura financiera sea sólida. Así mismo, los principales beneficiados serán los trabajadores de las áreas administrativas y contables, ya que contarán con los lineamientos que le permitirán mejorar las estrategias que ya poseen, a su vez se les proporcionarán herramientas de índole contable, para que puedan elaborar su información financiera de forma precisa y que sea transparente y confiable para todos quienes las lean.

## RECOMENDACIONES

Al finalizar la elaboración de este trabajo de Grado, se llega a las siguientes recomendaciones:

1. Divulgar las estrategias propuestas y establecer mesas de discusión, para que sean adaptadas a la realidad de cada puesto de trabajo a través de planes de acción.
2. Incentivar a que cada trabajador realice los procedimientos que contribuyan a estandarizar y poder establecer el método adecuado para poder segmentar los costos fijos de los variables.
3. Evaluar progresivamente cada proceso contable, a través de la lista de verificación propuesta; para ello se sugiere que se realice al final de cada mes.
4. Capacitar al personal a administrar efectivamente su tiempo y a trabajar en equipo, sólo así los lineamientos propuestos podrán ser desarrollados exitosamente.
5. Evaluar los procesos administrativos y contables, a través de los indicadores de gestión propuestos.
6. Aplicar análisis financieros a los estados financieros de la empresa para conocer con exactitud la situación financiera de la misma de modo que las decisiones que se tomen sean las más acertadas.
7. Discutir las funciones y responsabilidades de cada personal en función de una correcta medición de sus indicadores de gestión.
8. Cada personal deberá realizar gráficos de tendencia, a través de los cuales se pueda verificar si la medición a través de los indicadores de gestión están contribuyendo a alcanzar los objetivos planteados.
9. Implementar acciones correctivas para cada una de las desviaciones encontradas.

## REFERENCIAS

- Álvarez, Martín (2006). **Manual de Políticas y Procedimientos**. Segunda Edición. México: Editorial Panorama.
- Arias, Fidias (2006). **El proyecto de investigación**. Quinta Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Balestrini, Miriam (2008). **Como se elabora el proyecto de investigación**. Sexta Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Consultores Asociados.
- Castro, Luciana y García, Mariana (2012). **Propuesta de reingeniería para el Archivo Central de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones**, Universidad Central de Venezuela. Trabajo de grado no publicado. Caracas, Venezuela.
- García, Isabel (2004). **Administración de Empresas**. Volumen II. España: Editorial Mad S.L.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2008). **Metodología de la Investigación**. Sexta Edición. Ciudad de México. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Ley Orgánica de Precios Justos (2014). Gaceta Oficial 40.340 de fecha 23 de enero de 2014. República Bolivariana de Venezuela.
- López, Marcelo (2007). **Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información**. Tercera Edición. Colombia: Editorial Universidad de Caldas.
- Manfredi, Rosa y Ramos, Fanny. (2014). **Estrategias para optimizar los procesos administrativos de la empresa UNISID, C.A., Ubicada en Valencia Estado Carabobo**, Universidad “José Antonio Páez”, trabajo de grado no publicado, San Diego, Venezuela.
- Méndez, Carlos (2012). **Metodología de la investigación**. Cuarta Edición. México: Ediciones Limusa, S.A.
- Orellana, Jhoselin (2015). **Plan de reestructuración administrativo y organizacional de la empresa Nikneacorp S.A.** Universidad “Politécnica

Salesiana Ecuador”, Trabajo de grado no publicado, Ciudad de Guayaquil, Ecuador.

Palella, Santa y Martins, Feliberto (2010). **Metodología de la investigación cuantitativa**. Caracas. Venezuela: Editorial FEDUPEL.

Ramírez, José (2015). **Estrategias orientadas al mejoramiento de los procesos administrativos de la empresa Servicio de Transporte ZERIMAR C.A.**”, Universidad “José Antonio Páez”. Trabajo de grado no publicado, San Diego, Venezuela.

Ramírez, Tulio (2007). **Como Hacer un Proyecto de Investigación**. Tercera Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Panapo.

Robbins, Stephen & Decenzo, David (2005). **Fundamentos de Administración**. Octava Edición. México: Editorial Pearson Pretince Hall.

Rodríguez, Gaudy (2015). **Programa de Capacitación para el desarrollo de competencias en el personal administrativo. Caso: Servicio Autónomo Instituto de altos estudio “Dr. Arnoldo Gabaldón”**, Universidad de Carabobo. Trabajo de grado no publicado. Bárbula. Venezuela.

Serna, Héctor (2008). **Gerencia Estratégica - Planeación y Gestión - Teoría y Metodología**. Séptima Edición. Bogotá, Colombia: Editorial 3R Editores.

Tamayo y Tamayo, Mario (2013). **El proceso de la investigación Científica**. Tercera Edición. Ciudad de México. México: Ediciones Limusa, S.A.

Townsley, María (2004). **Ventas al detalle. Serie Business**. Primera edición en español. México: Editorial International Thomson Editores.

# **ANEXOS**



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

Estimado señor

Gerente de Administración y Contabilidad

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de proponer la reestructuración de los procesos administrativos a través del modelo costo-beneficio en la empresa Caprolim C.A ubicada en Maracay, Estado Aragua.

En este sentido, los resultados obtenidos serán utilizados como base de un trabajo de grado universitario. Por lo que, la información que usted suministre será muy valiosa, tendrá carácter confidencial y se utilizará para fines estrictamente académicos y mejora para la organización.

**Instrucciones Generales:**

- 1.- Lea detenidamente cada uno de los ítems del cuestionario antes de responder.
- 2.- Marque con una equis (X) la casilla correspondiente a la opción que representa su opinión.
- 3.- Procure responder con objetividad todas las preguntas formuladas.

## Anexo A.- El Cuestionario

Ítem 1. ¿Considera usted que los procesos administrativos han dado resultados óptimos actualmente?

SI: NO:

Ítem 2. ¿Sabe usted si la administración de la empresa proyecta sus estados financieros?

SI: NO:

Ítem 3. ¿Tiene usted conocimiento si se separan los costos fijos de los costos variables generados por la empresa?

SI: NO:

Ítem 4 ¿Sabe usted si en la empresa elabora una estructura de costos?

SI: NO:

Ítem 5. ¿Sabe usted cuales son los costos fijos y variables que genera la empresa?

SI: NO:

Ítem 6 ¿Tiene usted conocimiento de la elaboración de un flujo de efectivo proyectado y de los elementos que lo componen?

SI: NO:

Ítem 7 ¿Sabe usted si existen manuales de normas y procedimientos en el área administrativa?

SI: NO:

Ítem 8 ¿Tiene usted conocimiento si existen programas de capacitación del personal en el área administrativa sobre clasificación de costos y gastos operativos?

SI: NO:

Ítem 9 ¿Considera usted que es necesario la reestructuración de los procesos administrativos que son llevados actualmente?

SI: NO:

Ítem 10 ¿Considera usted que un modelo basado en el costo-beneficio podría mejorar los procesos administrativos?

SI: NO:

**Fuente:** González (2017)

## Anexo B

### Tabla de Frecuencias

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS		ALTERNATIVA / PORCENTAJES	
	SI	NO	SI	NO
1	2	4	33%	67%
2	1	5	17%	83%
3	2	4	33%	67%
4	5	1	83%	17%
5	2	4	33%	67%
6	0	6	0%	100%
7	6	0	100%	0%
8	2	4	33%	67%
9	6	0	100%	0%
10	6	0	100%	0%

Fuente: González (2017)

## Anexo C

**Cuadro N° 1** Cuadro de Observación

N°	OBSERVACION	SI	NO
1	¿Cuenta la Empresa Caprolim C.A con una Estructura Organizativa adecuada?		
2	¿La Empresa Caprolim C.A tiene establecido un manual de normas y procedimientos que dicten el deber ser para llevar a cabo los procesos administrativos?		
3	¿Caprolim C.A. tiene definidas la misión, visión y objetivos propios como organización?		
4	¿La empresa cuenta con un sistema administrativo que ayude a optimizar sus funciones y resultados administrativos?		
5	¿Cuenta la empresa Caprolim C.A. en el área administrativa y financiera, con una logística óptima que ayude a minimizar el margen de error en cuanto a tiempo y así sus objetivos sean alcanzados eficientemente?		
6	¿Se evidencian estrategias de planeación para realizar el trabajo diario en la División de Administración y Finanzas?		
7	¿El clima organizacional es el adecuada en la empresa Caprolim C.A.?		
8	¿Se utilizan Controles dentro de los Procesos Administrativos ejecutados por la División de Administración y Finanzas?		
9	¿Existen mecanismo de implementación en cuanto a la aplicación de los indicadores financieros a los diferentes resultados que arrojan los estados financieros de la empresa Caprolim C.A.?		
1	¿La toma de decisión financiera que se ejecuta en la empresa Caprolim C.A. se basa en resultados financieros óptimos, veraces y confiables?		

**Fuente:** González (2017)