

**UNIVERSIDAD CENTRO OCCIDENTAL**

**“LISANDRO ALVARADO”**

**PROPUESTA DE MEJORAS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS  
USANDO BMM (MODELADO DE NEGOCIOS) EN LA PYME. CASO:  
IMPORTADORA Y EXPORTADORA AYACUCHO C.A.**

**AdS. ISIS BEATRIZ PIÑA TORREALBA**

**Barquisimeto, Junio 2011**

**UNIVERSIDAD CENTRO OCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO”**

**DECANATO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**COORDINACIÓN DE POSTGRADO**

**ESPECIALIZACIÓN EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y**

**COMUNICACIONES**

**PROPUESTA DE MEJORAS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS  
USANDO BMM (MODELADO DE NEGOCIOS) EN LA PYME. CASO:  
IMPORTADORA Y EXPORTADORA AYACUCHO C.A.**

Trabajo Técnico Especial de Grado Presentado para Optar al Título de Técnico  
Superior Especialista en Tecnología de Información y Comunicaciones

**AUTOR: ADS. ISIS BEATRIZ PIÑA TORREALBA**

**TUTOR: ING. MSC JORGE L. GUERRERO I.**

**Barquisimeto, Junio 2011**

## INDICE GENERAL

	PÁG
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
INDICE DE CUADROS.....	vii
INDICE DE GRÁFICOS.....	viii
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Justificación e Importancia.....	11
Alcances y Limitaciones.....	12
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
<b>ANTECEDENTES.....</b>	<b>13</b>
Antecedentes Internacionales.....	13
Antecedentes Nacionales.....	16
<b>BASES TEÓRICAS.....</b>	<b>19</b>
Organización.....	19
Importación.....	22
Pymes.....	23
Importancia de las Pymes.....	27
Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).....	28
Modelado de Negocio.....	30
Procesos Administrativos.....	37
Estandarización de Procesos.....	38
<b>BASES LEGALES</b>	
Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación.....	40
Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria.....	41
Ley Orgánica de Simplificación de Trámites Administrativos	43
<b>OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....</b>	<b>44</b>
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación.....	47
Población y Muestra.....	48
Diseño de la Investigación.....	49
Fases de la Investigación.....	49
Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	52
Validez y Confiabilidad de los instrumentos.....	55

	Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	<b>55</b>
<b>IV</b>	<b>RESULTADOS</b>	
	Fase I. Diagnosticar la situación actual de la empresa en función a sus procesos de importación y estructura organizativa.....	<b>56</b>
<b>V</b>	<b>DISEÑO DE LA PROPUESTA</b>	
	Fase II. Definir visión, misión y los objetivos generales y específicos de la empresa.....	<b>84</b>
	Fase III. Identificar las tecnologías y reglas del negocio que regulan la ejecución del proceso de importación.....	<b>88</b>
	Fase IV. Detallar las actividades y tareas que intervienen en el proceso de importación y en los procesos de apoyo.....	<b>90</b>
	Fase V. Definir los recursos que son requeridos para ejecutar el proceso de importación.....	<b>107</b>
	Fase VI. Identificar los eventos internos y externos asociados al proceso de importación.....	<b>109</b>
	Fase VII. Definir los diferentes actores que se encuentran asignados al proceso de importación.....	<b>111</b>
	Propuesta de la estructura organizativa.....	<b>114</b>
<b>VI</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
	Conclusiones.....	<b>116</b>
	Recomendaciones.....	<b>118</b>
	REFERENCIAS.....	<b>119</b>
	ANEXOS.....	<b>126</b>
	A Curriculum Vitae del Autor.....	<b>127</b>
	B Instrumentos de Recolección de Datos.....	<b>128</b>
	B-1 Cuestionario.....	<b>129</b>
	B-2 Entrevista.....	<b>132</b>
	C Formatos de validación de los instrumentos.....	<b>134</b>
	C-1 Carta de solicitud de validación.....	<b>135</b>

## **DEDICATORIA**

A Dios sobre todas las cosas,

A mi esposo por ser el pilar de mi vida y por estar siempre a mi lado apoyándome y dándome fuerzas de manera incondicional. Gracias por ser parte de mi vida,

A mi madre que ha sido una mujer emprendedora y luchadora y que ha sabido orientarme y llevarme por el camino del bien,

A mis suegros Carlos y Magaly por su gran colaboración y apoyo; me llenaron de muchísimas fuerzas para terminar con éxito esta meta propuesta,

Y a mi bebé Diego Alejandro que es la fuente de inspiración de toda mi vida. Te amo

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Prof. Jorge Guerrero que ha sido una persona incondicional, gran amigo y tutor de este trabajo. Gracias por su tiempo, paciencia y dedicación.

A mis compañeros de clases, que por durante varios meses tuve la dicha de compartir con ustedes tanto logros y experiencias gratas en mi vida.

A la Sra. Carmela por ser una persona tan atenta y cordial. Y por brindarme todo su apoyo.

A mis compañeros de trabajo que fueron muy comprensivos y me ayudaron en los momentos que más los necesite.

A todo el personal de la empresa Importadora y Exportadora Ayacucho, por darme la oportunidad de trabajar con ellos en este proyecto.

A mi amiga María José, que es parte fundamental de la realización de esta investigación y que me ha apoyado siempre en todas las etapas de mi vida.

Y todas aquellas personas que de una manera u otra formaron parte de este logro.

## INDICE DE CUADROS

CUADRO		PÁG
1	Clasificación de Empresas del Sector Pymes en Países Latinoamericanos y Países desarrollados.....	26
2	Pymes afiliadas en Cámara de Pequeños, Medianos Industriales y Artesanos del Estado Lara.....	27
3	Los ciclos, las medidas y actividades del Modelo de Procesos.....	35
4	Operacionalización de Variables.....	46
5	Detalle de los instrumentos utilizados para la recolección de datos en la investigación.....	54
6	Personas encuestadas.....	60
7	Respuestas a la pregunta N° 1 del cuestionario .....	61
8	Respuestas a la pregunta N° 2 del cuestionario .....	62
9	Respuestas a la pregunta N° 3 del cuestionario .....	63
10	Respuestas a la pregunta N° 4 del cuestionario .....	64
11	Respuestas a la pregunta N° 5 del cuestionario .....	65
12	Respuestas a la pregunta N° 6 del cuestionario .....	66
13	Respuestas a la pregunta N° 7 del cuestionario .....	66
14	Respuestas a la pregunta N° 8 del cuestionario .....	67
15	Respuestas a la pregunta N° 9 del cuestionario .....	68
16	Respuestas a la pregunta N° 10 del cuestionario .....	69
17	Respuestas a la pregunta N° 11 del cuestionario .....	70
18	Respuestas a la pregunta N° 12 del cuestionario .....	71
19	Respuestas a la pregunta N° 13 del cuestionario .....	72
20	Respuestas a la pregunta N° 14 del cuestionario .....	73
21	Respuestas a la pregunta N° 15 del cuestionario .....	74
22	Respuestas a la pregunta N° 16 del cuestionario .....	75
23	Respuestas a la pregunta N° 17 del cuestionario .....	76
24	Respuestas a la pregunta N° 18 del cuestionario .....	77
25	Respuestas a la pregunta N° 19 del cuestionario .....	78
26	Reglas del Negocio que regulan la ejecución del proceso de importación.....	89

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO</b>		<b>PÁG</b>
1	Ciclo para el Modelado de Negocio, Método BMM .....	34
2	Personas encuestadas .....	60
3	Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°1 .....	61
4	Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°2.....	62
5	Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°3.....	63
6	Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°4.....	64
7	Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°5.....	65
8	Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°8.....	67
9	Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°9.....	68
10	Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°10.....	69
11	Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°11.....	70
12	Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°12.....	71
13	Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°13.....	72
14	Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°14.....	73
15	Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°15.....	74
16	Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°16.....	75
17	Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°17.....	76
18	Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°18.....	77
19	Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°19.....	78



<b>20</b>	Modelo de Objetivos de la empresa Importadora y Exportadora Ayacucho C.A.....	<b>87</b>
<b>21</b>	Cadena de Valor de los procesos.....	<b>90</b>
<b>22</b>	Diagrama General del Proceso de Importación.....	<b>92</b>
<b>23</b>	Diagrama de Actividades del proceso de Importación.....	<b>93</b>
<b>24</b>	Diagrama General del Proceso de Solicitud de Permiso Sanitario.....	<b>96</b>
<b>25</b>	Diagrama de Actividades del proceso de Solicitud de Permiso Sanitario de importación de alimentos.....	<b>97</b>
<b>26</b>	Diagrama General del Proceso de Solicitud del Certificado de No Producción (CNP).....	<b>99</b>
<b>27</b>	Diagrama de Actividades del proceso de Solicitud del Certificado de No Producción.....	<b>100</b>
<b>28</b>	Diagrama General del Proceso de Distribución.....	<b>102</b>
<b>29</b>	Diagrama de Actividades del proceso de Distribución del Producto.....	<b>103</b>
<b>30</b>	Diagrama General del Proceso para la capacitación del personal.....	<b>105</b>
<b>31</b>	Diagrama de Actividades del proceso para la capacitación del personal.....	<b>106</b>
<b>32</b>	Diagrama de todos los procesos.....	<b>107</b>
<b>33</b>	Flujo del trabajo asociado al evento: Solicitud de Factura Proforma.....	<b>109</b>
<b>34</b>	Flujo del trabajo asociado al evento: Solicitud de permiso sanitario para la importación de alimentos.....	<b>109</b>
<b>35</b>	Flujo del trabajo asociado al evento: Solicitud del Certificado de No Producción .....	<b>110</b>
<b>36</b>	Flujo del trabajo asociado al evento: Envío del presupuesto al cliente.....	<b>110</b>
<b>37</b>	Flujo del trabajo asociado al evento: Solicitud de curso de capacitación.....	<b>110</b>
<b>38</b>	Organigrama General Propuesto para la Importadora y Exportadora Ayacucho C.A.....	<b>114</b>
<b>39</b>	Organigrama Jerárquico propuesto para la empresa Importadora y Exportadora Ayacucho C.A.....	<b>115</b>

**UNIVERSIDAD CENTRO OCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO”**  
**DECANATO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**COORDINACIÓN DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y**  
**COMUNICACIONES**

**PROPUESTA DE MEJORAS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS**  
**USANDO BMM (MODELADO DE NEGOCIOS) EN LA PYME. CASO:**  
**IMPORTADORA Y EXPORTADORA AYACUCHO C.A**

Autor: AdS. Isis Beatriz Piña Torrealba  
Tutor: Ing. Msc. Jorge L. Guerrero I.  
Año: 2011

**RESUMEN**

La participación activa y creciente de las pequeñas y medianas empresas en la economía de los principales países ha tenido una notable influencia en términos de crecimiento económico. La presente investigación tiene como objetivo elaborar una propuesta para la mejora de los procesos administrativos, para la Pequeña y Mediana empresa fundamentados en el Modelado del Negocio, concretamente en la empresa Importadora y Exportadora Ayacucho C.A. ubicada en Barquisimeto Edo. Lara y que está encargada básicamente en la importación, distribución y venta de alimentos y artículos del Agro. El mismo estuvo enmarcado en una investigación de campo de tipo descriptiva y se desarrolló en siete fases :1) Diagnosticar la situación actual de la empresa en función a sus procesos administrativos de importación y su estructura organizativa, 2) Definir misión, visión y los objetivos generales y específicos de la empresa, 3) Identificar las tecnologías y reglas del negocio que regulan la ejecución del proceso de importación, 4) Detallar las actividades y tareas que intervienen en el proceso de importación y los procesos de apoyo, 5) Definir los recursos que son requeridos para ejecutar el proceso de importación, 6) Identificar los eventos internos y externos asociados al proceso de importación, 7) Definir los diferentes actores que se encuentran asignados al proceso de importación. La muestra para esta investigación estuvo conformada por trece (13) personas entre ellos gerentes y empleados de la empresa. La recolección de la información necesaria se llevó a cabo a través de la observación directa, un (1) cuestionario y una (1) entrevista. Todo esto enmarcado en el método de Modelado de Negocios BMM (*Business Modeling Method*) propuesto por Montilva y Barrios (2004), donde se plantea la estandarización de sus procesos, mediante la captura y representación de los conceptos principales del sistema de negocio y sus relaciones.

**Palabras clave:** Mejoras de Procesos, Proceso de Importación, Modelado de Negocio.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) se han visto involucradas de gran manera en el crecimiento de la economía de los países a nivel mundial, su influencia ha sido notable ya que fomentan la creación de empleos y la regeneración de las economías regionales. A su vez Rieta, Suárez y Galdón (2004) comentan que la pequeña y mediana empresa ha suscitado un creciente interés a todos los niveles: socio-económico, industrial y político, colocándolas en el punto de mira de numerosos estudios.

En los últimos años las Pymes, se han visto afectadas tanto por la crisis mundial como por la falta de apoyo financiero, ocasionando que estas empresas no prevalezcan en el tiempo. Una de sus mayores debilidades es que ejecutan todas sus actividades y procesos sin la definición previa de sus objetivos y sin tomar en cuenta un estándar de procesos que les permitan la toma de decisiones correctas, optimizar sus recursos y ser empresas competitivas en el mercado.

Este es el caso de la empresa Importadora y Exportadora Ayacucho S.A. ubicada en Barquisimeto Edo. Lara, ésta empresa encargada básicamente de la importación de alimentos ha tenido un crecimiento acelerado, sin embargo, hasta el momento realiza todas sus actividades y tareas diarias sin ningún procedimiento estándar, considerando además su impetuosa necesidad de definir sus objetivos específicos, misión, visión y su estructura funcional.

En tal sentido, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo elaborar una propuesta para la empresa Importadora y Exportadora Ayacucho S.A, centrada en la formalización de sus procesos administrativos de Importación. Esta mejora está basada en la utilización del Modelado del Negocios BMM (*Business Modeling Method*) propuesta por J. Montilva y J. Barrios (2004); este método permite desarrollar los objetivos generales y específicos del sistema de negocio, los procesos, subprocesos y actividades llevados a cabo para cumplir con dichos objetivos, la descripción de los diferentes actores y sus respectivos roles, la definición de las reglas de negocio que regulan la ejecución de estos procesos, los eventos asociados y los

recursos requeridos para su ejecución, todo esto con el fin de alcanzar la optimización de los procesos administrativos de la empresa, y que permiten que los procesos sean más efectivos, eficientes y adaptables, teniendo la capacidad para ajustarse a las necesidades de los clientes y la empresa, y logrando de esta manera elevar las posibilidades de que esta empresa crezca y prevalezca en el tiempo como una empresa competitiva y productiva.

La investigación esta enmarcada en 6 Capítulos, los cuales se explican a continuación:

Capítulo I, en este capítulo se realiza el planteamiento del problema, el cual determina el entorno que genera la investigación, seguidamente se plantea el objetivo general y los objetivos específicos que se desean cumplir, la justificación e importancia y el alcance y limitaciones.

Capítulo II, para este capítulo se desarrolla el Marco Teórico, junto con los antecedentes del tema y las bases teóricas que fundamentan los conceptos de la investigación, y por ultimo de expone la operacionalización de las variables.

Capítulo III, se plantea para este capítulo el Marco Metodológico, el cual implica la naturaleza del estudio y el tipo de investigación, las fases de estudio a desarrollar, la población y muestra, las técnicas de recolección de datos y validez del instrumento.

Capítulo IV, se desarrolla la representación y análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos.

Capítulo V, para este capítulo se plantea detalladamente el diseño de la propuesta basado en el análisis de los resultados.

Por último el Capítulo VI, donde se desarrollan las conclusiones y recomendaciones adecuadas a la investigación

Para finalizar, se presentarán las referencias bibliográficas y anexos correspondientes.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

En la economía a nivel mundial, la existencia y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, también llamadas Pymes, juegan un gran papel en el crecimiento económico y social de cada país, las cuales además de complementar las funciones de las grandes empresas, generan fuentes de ingreso, empleos y mejoras en el área del comercio, expuesto por Lafuente (2007).

Las Pymes, según este mismo autor son empresas que poseen un número no mayor de trescientos (300) trabajadores y sus niveles de ventas son proporcionalmente moderados, en la mayoría de los casos estas empresas, coordinan y comparten actividades en la cadena productiva, reforzando el desarrollo de las tecnologías, distribución, comercialización y servicios de los productos.

Este tipo de empresas cuentan con características distintivas y pueden ser clasificadas según la cantidad de sus trabajadores y/o las ventas promedio anuales conforme al Estado o Región donde pertenezcan.

Existe muchos estudios en relación a este tipo de empresas, entre los cuales está Zúñiga (2009), quien expresa que las Pymes sin importar su tamaño y el sector al que pertenezcan deben aprender a competir y prevalecer en un entorno universal, escogiendo herramientas tecnológicas adecuadas para administrar la organización interna, optimizar los procesos y planificar sus actividades y funciones de la manera mas adecuada.

Entre otros estudios se encuentra el de Palomo (2006), quien evaluó un total de 44 Pymes del sector de manufactura en el área metropolitana de Monterrey, México;

encontrando como resultado un nivel inferior al 60% en la incorporación e integración de sistemas de gestión para los procesos dentro de las Pymes lo que genera una visión del mercado bastante limitada y sus acciones a corto plazo; además agrega que el empirismo para estas empresas es superior a los niveles de gestión de procesos; registrando también una tendencia negativa hacia la estandarización y medición del desempeño, hasta llegar a un dominio nulo de los proceso de planificación.

La principal debilidad de las Pymes para este mismo autor es la falta de visión a mediano y largo plazo de su negocio, lo cual impacta negativamente en su crecimiento o desarrollo, y será más crítica en la medida en que aumente la competencia en su mercado tradicional y se vea obligada a incursionar con nuevos productos o en nuevos mercados.

De acuerdo con lo planteado por los autores anteriores, para las Pymes la competitividad es vital para su supervivencia, teniendo la necesidad de adecuar en lo referente a la su gestión, los procesos, la estructura organizativa y las estrategias idóneas para enfrentar el entorno dinámico de la economía actual.

Al hacer referencia a la estructura organizativa para las Pymes, Guerra (2002), la considera como la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la empresa, en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados.

De igual forma, Ixcot (2006), agrega que el producto de una mala organización, se manifiesta a través de la deficiencia en el desarrollo de sus operaciones, porque no hay dirección, comunicación, cooperación, distribución de trabajo, lo cual provoca duplicidad de funciones y uso inadecuado de recursos.

Así mismo, Davenport (2005), expone que existen razones de gran valor para que las Pymes también consideren la estandarización o formalización de sus procesos como herramienta fundamental para su desarrollo, ya que permiten facilitar la comunicación de cómo funciona el negocio, la fácil transferencia de información a través de los límites de los proceso, y hacer posible las mediciones comparativas del rendimiento del negocio.

Por los planteamientos anteriores, es primordial señalar la importancia que tiene la representación y definición de los múltiples componentes de las Pymes, con el objetivo de entender cómo opera ésta y como se adapta a los cambios en el entorno del negocio. Esta representación se encuentra generalmente asociada a alguna técnica de modelado de procesos de negocio, debido a que estos modelos son capaces de representar cómo un conjunto de actividades se enfocan en la obtención de un objetivo o política de la organización.

Al respecto, Tripier (2008), expone sobre la incorporación del Modelo de Negocio en las Pymes, definiéndolo como la representación resumida de una empresa; básicamente simbolizada por planos generales en donde aparecen elementos relevantes para que el negocio exista, además de reflejar los puntos críticos para la toma de decisiones, siendo una herramienta útil para planificar en el tiempo y tener una visión continua de la empresa.

En relación a lo antes mencionado Peña, Bocanegra y Cortez-Ruiz (2009), comentan que la situación actual de la economía mundial ha propiciado el auge del modelado de negocio, ya que este permite entender la estructura dinámica de las organizaciones, visualizar sus problemas, identificar mejoras potenciales y asegurar que los clientes y empleados posean un entendimiento común de la organización.

Adicionalmente, el Modelado de Negocio también le permite a las Pymes, mejorar y estandarizar sus procesos principales, logrando un comportamiento estable que genere productos y servicio con calidad homogénea y bajos costos, según Rodríguez (2007).

Existen diferentes métodos para el Modelado de Negocio, los autores Montilva y Barrios (2004) proponen Business Modeling Method (BMM), este método permite capturar y representar los conceptos principales de los Sistemas de Negocio y sus relaciones, incluyendo las tecnologías que son aplicadas. El BMM formará parte fundamental para el desarrollo de esta investigación donde se pretende construir para el objeto en estudio, los objetivos generales y específicos, los procesos, subprocesos y actividades llevadas a cabo para cumplir con dichos objetivos, la descripción de los

diferentes actores y sus respectivos roles, la definición de las reglas de negocio que regulan la ejecución de estos procesos, los eventos asociados y los recursos requeridos para su ejecución.

Por otra parte, para Rodríguez (ob. cit.), la aplicación del Modelado de Negocio aunado a la mejora y estandarización de procesos trae grandes beneficios a las organizaciones, ya que:

- Representan la mejor, más fácil y más segura forma de realizar un trabajo.
- Ofrecen la mejor forma de preservar conocimiento y la experiencia.
- Suministran una manera de medir el desempeño.
- Muestran la relación entre causa y efecto.
- Suministran una base para el mantenimiento y el mejoramiento.
- Suministran objetivos e indican metas de entrenamiento.
- Crean una base para auditoría o diagnóstico.
- Suministran un medio para evitar la recurrencia de errores y minimizar la variabilidad.

Según otros autores como Godínez, Chávez y Pérez (2008), la estandarización de procesos, es definida como un proceso dinámico por el cual se documenta los trabajos a realizar, la secuencia, los materiales y herramientas de seguridad a usar en los mismos, facilitando la mejora continua y lograr niveles de competitividad mundial.

De todo lo antes expuesto, se obtiene un sin fin de ventajas que trae consigo la aplicación del Modelado de Negocio en la formalización de los procesos de las Pymes, donde interviene el uso eficiente y adecuado de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), permitiendo de esta manera conocer con exactitud hacia donde se dirige, cuales son sus objetivos, actividades y las reglas del negocio, alcanzando así altos niveles de competitividad y grandes posibilidades de permanecer en el tiempo como empresas exitosas.

En el caso de las Pymes Venezolanas, es fundamental mencionar que se clasifican de acuerdo con el Decreto Ley para la Promoción y Desarrollo de la



Pequeña y Mediana Industria, No. 1547, impreso en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 5.552 (2001) de la siguiente manera:

Pequeña Industria:

- Planta de trabajadores con un promedio anual no menor de once (11) trabajadores, ni mayor a cincuenta (50) trabajadores.
- Ventas anuales entre nueve mil una (9.001) unidades Tributarias y cien mil (100.000) Unidades Tributarias.

Mediana Industria:

- Planta de trabajadores con un promedio anual no menor a cincuenta y un (51) trabajadores, ni mayor a 100 trabajadores.
- Ventas anuales entre cien mil una (100.001) Unidades Tributarias y doscientos cincuenta mil (250.000) Unidades Tributarias.

Si bien las Pymes Venezolanas forman parte importante de la economía comercial del país, Mora (2009), expresa que son muy pocas las que utilizan tecnología avanzada, y que centran su competitividad en la calidad de sus productos o servicios, además de no incorporar mejoras continuas en sus procesos internos y externos.

De igual manera, este autor comenta que para que la Pymes tenga un futuro y puedan permanecer en los mercados requieren ser mas competitivas, y para ello no deben olvidar que la competitividad tiene incidencia en la forma de planificar y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que genera una evolución en el modelo de empresa, y aprovechando de igual manera la ventaja principal de las Pymes, su dinámica, ya que son capaces de tomar decisiones y acciones rápida y eficazmente.

Cabe destacar que en el país, específicamente en el Estado Lara, una de sus principales actividades económicas productivas es la Agropecuaria, sin embargo, tanto la producción agropecuaria regional como la nacional, no han logrado abastecer en su totalidad la gran demanda de consumo que existe por parte de la población. Según datos obtenidos del Sitio Web [www.gacetaganadera.com](http://www.gacetaganadera.com), donde se publica información internacional y nacional del sector agropecuario, durante el primer

semestre del año 2009 los 28.4 millones de venezolanos consumieron 291.000 toneladas de carne, 20.5 kilos por persona y donde solo 7.8 Kilos es producción nacional, es decir, que el 62% de la disponibilidad total bruta pertenece a componente importado y solamente el 38% a la producción endógena, como consecuencia actualmente en el mercado venezolano existen un gran número Pymes que se encargan de la importación de productos alimenticios y del Agro.

Uno de esos casos es el de la Importadora y Exportadora Ayacucho C.A., esta empresa actualmente está dedicada sólo al área de importación, distribución y venta de alimentos, así como también de artículos del Agro. Su principal objetivo es satisfacer las necesidades de sus clientes y por ende las necesidades alimentarias de los venezolanos, ofreciendo calidad, precios competitivos y equipos tecnológicos de vanguardia que permitan tecnificar los procesos productivos agrícolas en el país.

La Importadora y Exportadora Ayacucho C.A. tiene aproximadamente cuatro (4) años en el mercado pero han crecido vertiginosamente, ya que esta centrada en el cumplimiento de la calidad de sus servicios y productos hacia sus clientes. Los principales productos que esta empresa importa y comercializa son los siguientes:

- Alimenticios: Granos (Arvejas, Caraotas), carne en canal refrigerada, huevos y ganado bovino vivo.
- Del Agro: Sistemas de cables vía, para transporte de fruta, cortadoras de pasto y sus repuestos, salas de ordeño, cosechadoras, trilladoras y maquinarias para henificar.

La Importadora y Exportadora Ayacucho C.A, como consecuencia de su crecimiento tan acelerado, se ha visto obligada hasta el momento a realizar todas sus actividades y tareas diarias sin ningún procedimiento estándar, al igual que se establece la necesidad de definir cuales son sus procesos, objetivos, misión y visión. Al no tener bien definidos todos estos aspectos fundamentales difícilmente la empresa tendrá una dirección hacia donde ir y no aprovechará al máximo sus todos recursos, tanto humanos como materiales.

Actualmente, esta empresa Importadora de alguna manera ha hecho uso de la TIC, utilizando mecanismos de comunicación con sus proveedores y clientes por vía electrónica y adquiriendo recientemente un sistema administrativo automatizado que les permite controlar de cierto modo el área administrativa y contable. Sin embargo, estas tecnologías podrían utilizarse de una manera óptima, si se integran al estándar de los procesos internos y a la estructura organizativa formal de la empresa.

En este sentido, el origen del problema esta la necesidad de optimizar y establecer un modelo de negocio, que les permita formalizar sus procesos administrativos de importación y rediseñar los métodos y procedimientos para el cumplimiento de sus objetivos, sustentados y encaminados hacia la misión y visión de la empresa, apoyado así mismo en el método del Modelado de Negocio BMM propuesto por Montilva y Barrios (2004).

Como consecuencia de lo antes expuesto, la Pyme Importadora y Exportadora Ayacucho C.A., requiere de un estudio que permita la búsqueda de soluciones, necesarias para la optimización y formalización de los procesos inherente al logro los objetivos previamente establecidos.

A todo lo anteriormente planteado surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa en función a sus procesos administrativos de importación y su estructura organizativa?
- ¿Cuáles son los objetivos generales y específicos, visión y misión de la empresa?
- ¿Cuáles son las tecnologías y reglas del negocio que regulan la ejecución del proceso de importación?
- ¿Cuáles son las actividades y tareas que intervienen en el proceso de importación y en los procesos de apoyo?
- ¿Cuáles son los recursos requeridos para ejecutar el proceso de importación?
- ¿Cuáles son los eventos los internos y externos asociados al proceso de importación y sus procesos de apoyo?

- ¿Cuáles son los diferentes actores que se encuentran asignados al proceso de importación?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **General**

Desarrollar una propuesta para la mejora de los procesos administrativos usando BMM (Modelado de Negocios) para la Pyme Importadora y Exportadora Ayacucho C.A.

### **Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa en función a sus procesos administrativos de importación y su estructura organizativa
- Definir misión, visión y los objetivos generales y específicos y de la empresa
- Identificar las tecnologías y reglas del negocio que regulan la ejecución del proceso de importación
- Detallar los subprocesos, actividades y tareas que intervienen en el proceso de importación y en los procesos de apoyo.
- Definir los recursos requeridos para ejecutar el proceso de importación
- Identificar los eventos internos y externos asociados al proceso de importación y sus procesos de apoyo.
- Definir los diferentes actores que se encuentran asignados al proceso de importación

## JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Actualmente, los nuevos modelos de competencia en el mundo empresarial están proyectando a las Pymes a programar modificaciones estructurales y nuevos modelos de negocio para asegurar su permanencia en el mercado de la competitividad y la productividad.

Es importante que estas empresas establezcan formalmente cuales son las actividades, tareas y procesos que se desarrollan diariamente en las mismas, que les permita facilitar el cumplimiento correcto y eficiente de sus objetivos y estrategias, para si obtener el máximo aprovechamiento de los recursos, en función al entorno dinámico y cambiante de la competitividad global, logrando de esta manera, que este estudio adquiera una gran relevancia en el ámbito organizacional.

El entorno y la situación actual del mercado, obligar a la Pyme Importadora y Exportadora Ayacucho C.A. a una búsqueda continua de crecimiento a partir de sus objetivos y en función de sus procedimientos la cual comprende diversas actividades que deben ser orientadas a su planificación, tendiendo a la mejora continua, eficiencia, eficacia y maximización del beneficio.

Tomando en cuenta lo anteriormente descrito, se desarrolla para la Pyme Importadora y Exportadora Ayacucho C.A. un estudio detallado del escenario actual, lo cual trae como consecuencia la urgente necesidad de formalizar sus procesos de importación, sus objetivos específicos, su misión y visión, utilizando para este caso, la técnica del Modelado de Negocio y donde además estarán involucrados los clientes, proveedores y personal administrativo de esta empresa.

Mediante la técnica del Modelado de Negocio, se pretende describir cada proceso de la empresa, especificando sus datos, actividades o tareas, roles o agentes y reglas del negocio, logrando de esta manera comprender su funcionamiento, su estructura y visualizar sus problemas e identificar posibles soluciones.

Lo que se proyecta con esta investigación, además de los objetivos previamente mencionados, es ofrecer un trabajo lo suficientemente documentado, aportando

conocimientos que en el futuro puedan servir de base para las mejoras de los demás procesos y para la estructuración de cambios durante el crecimiento del objeto en estudio.

Simultáneamente la realización de este estudio, desde el punto de vista social puede contribuir a otros propietarios de Pymes con problemas similares, a evaluar cuales son los pasos a seguir para la mejora de sus procesos internos, con el fin de alcanzar mayores niveles competitivos.

### **ALCANCES Y LIMITACIONES**

La presente propuesta de estudio, esta delimitada a la empresa Importadora y Exportadora Ayacucho C.A. ubicada actualmente en Barquisimeto, Edo Lara, la misma presenta características específicas de una Pymes y tienen grandes oportunidades de crecimiento y la disposición de realizar cambios de mejoras en su estructura.

Esta empresa cuenta adicionalmente con un área de producción agropecuaria la cual no se incluirá en este trabajo, en este caso se desarrollará una propuesta de mejora en el proceso relacionado con el área de importación, específicamente de productos agropecuarios, es importante señalar que esta empresa actualmente no esta en la capacidad de exportar ningún tipo producto, sus funciones comprenden solo el área de importación.

Así mismo, el alcance de este trabajo es de carácter gerencial, siendo una propuesta de formalización de los procesos administrativos específicamente de importación y la definición de la estructura organizativa basada en el Modelado de Negocio, sin incluir la puesta en marcha de esta propuesta, ni la implantación de la misma.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes**

Durante el desarrollo de esta investigación, es de vital importancia sustentar y respaldar mediante estudios realizados con anterioridad los conceptos y aspectos fundamentales que forman parte este trabajo.

Por tal sentido, se presenta a continuación varios trabajos de investigación y proyectos Internacionales y Nacionales que se encuentran directamente relacionados con la formalización de los procesos de las Pymes basados en la herramienta del Modelado e Ingeniería de Negocios, todo esto con el fin de establecer las utilidades que conlleva su uso e implementación.

#### **Antecedentes Internacionales**

Ixcot (2006), desarrolló una Tesis de Grado, titulada “*Rediseño Organizacional del Área Administrativa de una empresa productora de Cardamomo, (Universidad de San Carlos de Guatemala)*”, que tiene por objetivo principal desarrollar una propuesta de rediseño organizacional de la empresa, a efecto de asignar, ordenar y coordinar todas las actividades que ésta realiza, para maximizar la utilización de los recursos humanos, tecnológicos y por ende, la minimización de costos.

La metodología usada para la obtención de los datos de este estudio procede de la aplicación de técnicas de investigación documental, la entrevista, encuesta y visitas

de campo. El análisis de la información se basó en la clasificación, ordenamiento e interpretación de los datos obtenidos.

La propuesta del rediseño organizacional, está enfocada a la reestructuración y creación de puestos de trabajo con sus funciones generales definidas, ubicándolos de esta manera en las unidades administrativas a las que pertenecen.

En el marco de la propuesta se plantea la misión, visión, valores y los objetivos generales y específicos de la empresa, adicionalmente se presentan unos organigramas con la división de las funciones, los niveles jerárquicos, los canales formales de comunicación, la naturaleza lineal y la relación que existe entre las unidades administrativas de la empresa.

Como conclusión, con la aplicación del rediseño organizacional, la empresa estará en la capacidad de desarrollar todas las operaciones de cada unidad administrativa de manera eficiente, proporcionando a cada dependencia la equidad en la autoridad y responsabilidad que se necesita ejercer para obtener los mejores resultados.

La presente investigación posee una estrecha relación con el antecedente descrito, ya que se propone un rediseño organizacional, que busca establecer y definir una estructura sólida en la Importadora y Exportadora Ayacucho que conlleve al logro sus objetivos, integrando el buen uso de los recursos y la ejecución de un trabajo efectivo, permitiendo de esta manera que las Pymes prevalezcan en el tiempo con un alto nivel de competitividad y estabilidad.

En Colombia, Rangel (2007) presenta un trabajo titulado “*Análisis comparativo de técnicas de obtención de requerimientos para el modulo de Facturación del aplicativo Gestasoft Hospitalario para IMSALUD (Instituto Municipal de Salud de San José de Cúcuta)*”, este trabajo se enfoca en el estudio e importancia del uso del Modelado de Negocio y Obtención de Requerimientos como base fundamental para las siguientes fases en el desarrollo de software, garantizando en un alto porcentaje que el producto final satisfaga las necesidades y expectativas de los usuarios.



En este trabajo se describe el método de Modelo del Negocio BMM (*Business Modelin Method*), donde se desarrollan los conceptos de las metas del negocio, los procesos, los actores, las unidades y estructura, tecnologías, reglas, objetivos y eventos. Adicionalmente, se detalla el Proceso de la Ingeniería de Requisitos y las Técnicas y Metodologías de Obtención de Requerimientos.

En este proyecto escogido como antecedente, se realizó un modelo del negocio, utilizando el método BMM como base para las siguientes fases y etapas del desarrollo de software, principalmente para la obtención de requerimientos, la cual se desarrolla con un método propuesto, basado en las necesidades del cliente, flexible, interactivo e incremental, en el cual se aplican ciertas técnicas y herramientas que facilitan la extracción, análisis especificación y validación de requerimientos, ajustándolos al ambiente real de los clientes.

Unas de las conclusiones de este trabajo es que el método BMM esta basado en principios, procesos y conceptos tomados de la Ingeniería de métodos, modelamiento empresarial y la Ingeniería del software orientas a objetos. El BMM consta de tres modelos (producto, equipo, proceso de modelado) cada uno de ellos permite obtener información relacionada con el producto deseado, los recursos humanos necesarios para llevar a buen termino el proyecto y demás aspectos importantes el negocio de la empresa.

Como otra conclusión, el autor expresa que es de vital importancia contar con información actual y real, la cual sea la base para definir una estructura organizacional o el alcance del sistema a realizar, por esta razón el desarrollo del Modelado de Negocio, como proyecto aparte o como parte de un proyecto de desarrollo de software, facilita la obtención y análisis de dicha información, de esta manera el equipo de trabajo conoce la ejecución de los procesos de la organización objetivo, su cadena de valor, las fortalezas y oportunidades por explorar, las debilidades y amenazas por corregir y mitigar, y además datos de interés que describan y permitan visualizar el ambiente en el cual se instalará el sistema y la forma de trabajo de cada uno de los entes involucrados en la organización, con el

objetivo de producir un software a la medida que satisfaga las necesidades del usuario.

El presente trabajo guarda una analogía con dicho antecedente, ya que en este caso se utiliza la técnica del Modelado de Negocio BMM como una fase para el desarrollo de software, es decir, que además de dar una visión general y detallada de la estructura de una organización, el Modelado de Negocio también es de vital importancia cuando se requiere el desarrollo de un software, proporcionando de esta manera información significativa para la fase posterior que es la Obtención de Requisitos.

### **Antecedentes Nacionales**

Como antecedente nacional, en la Universidad de los Andes, Montilva y Vázquez (2007), realizaron un proyecto sobre “*Modelo de Negocios del Sistema de Registro y Control de Bienes de la Universidad de los Andes*”, el cual representa gráficamente y textualmente los diferentes aspectos relacionados con la administración de los activos fijos. Dicho modelo permite describir los objetivos que el área financiera debe alcanzar para el control físico de los bienes, los procesos y actividades que serán logrados para alcanzar estos objetivos y los recursos y entidades requeridas para la ejecución de los procesos, así como el marco legal que regula estos procesos. Así mismo, la identificación de los actores (personas o máquinas) responsables de la ejecución de estos procesos y la definición de la estructura organizacional que los agrupa, basado en el método de Modelado de Negocios BMM (*Bussines Modeling Method*).

Adicionalmente, se identifica una estructura donde se describe y grafica los principales elementos de dicho modelo, clasificados de la siguiente manera:

1. Definición de los términos generales del sistema de registro y control de bienes.
2. Descripción de los objetivos generales y específicos, visión y misión de

este sistema de registro (modelo de objetivos)

3. Detalle de los procesos, subprocesos y actividades llevados a cabo para cumplir con dichos objetivos (modelo de proceso)
4. Descripción de los diferentes actores y sus respectivos roles, así como la estructura organizacional donde se encuentran asignados estos actores (modelo de actores/unidades)
5. Se señala las reglas de negocio que regulan la ejecución de estos procesos, las cuales están representadas en las principales normas para el control interno de bienes (modelo de negocio)
6. Se muestran los eventos asociados a este sistema de negocio y el flujo de trabajo asociado a cada evento (modelo de eventos)
7. Definición de las principales entidades o recursos que son requeridos para ejecutar estos procesos (modelo de objetos)

Este antecedente mantiene una significativa relación con este trabajo, ya que en él se representan gráficamente y textualmente todos los procesos relacionados con la automatización de un Sistema de Registro y Control de los Bienes de la Universidad de los Andes, ejemplificando cual el contexto del sistema, los objetivos generales y específicos, la Cadena de Valor, los diagramas jerárquicos, de procesos, subprocesos y de actividades. Adicionalmente, se identifican y describen los actores, los roles y las responsabilidades de cada uno y se explica detalladamente las actividades involucradas en cada proceso, se describen las reglas del negocio, flujos de trabajo y modelos de objetos representados por diagramas de clase en UML (*Lenguaje Unificado de Modelado*).

Es por ello, que la realización de todo lo antes mencionado desprende como resultado conocer de manera específica y exacta todos los elementos que intervienen en determinado sistema, y que posteriormente servirán para la toma de decisiones contribuyendo así en la mejora permanente y cambios valiosos dentro de una organización.

Otro antecedente nacional, lo constituye el artículo publicado por Reyes (2007),

titulado “*Modelado empresarial, metodología para el rediseño organizacional y la automatización*”, el objetivo de este trabajo es presentar el modelado empresarial como una metodología para el rediseño organizacional y la automatización. El caso de estudio fue la Zona Libre Cultural, Científica y Tecnológica del estado Mérida (ZOLCCYT). Esta es una metodología que permite describir gráficamente los objetivos que la organización debe alcanzar, los procesos y actividades que permiten lograr estos objetivos, el marco legal que deben cumplirse, los recursos que se requieren para ejecutar los procesos, los actores, la estructura organizacional y las tecnologías utilizadas para aumentar la eficiencia y eficacia de los procesos.

Para la elaboración del modelo empresarial de la ZOLCCYYT, se utilizó la Metodología METAS (*Método para la Automatización Integral de Sistemas de Producción Continuas*), que establece el conjunto de lineamientos que guían el proceso de elaboración de un Plan de Automatización e Integración Empresarial. Consta de tres etapas fundamentales: la definición del modelo Organizacional (Modelo empresarial), la definición de la arquitectura de información; y el establecimiento de un plan estratégico de automatización e integración de Sistemas de Información, el cual está basado en el modelo empresarial y la arquitectura de información (Montilva et al, 2001).

Adicionalmente, en el trabajo antes mencionado, el proceso de definición del Modelo empresarial se subdivide, en Modelado de Fines del Negocio, Modelado de los Procesos del Negocio, definición de los Requerimientos de Información, Definición de los Indicadores de Gestión y Definición de los Objetos del Negocio.

Los resultados arrojados de este trabajo, permitieron definir un plan estratégico, establecer lineamientos de crecimientos de la institución a futuro, identificar los requerimientos de cada proceso, establecer niveles de responsabilidades a cada unidad organizativa y visualizar rápidamente los efectos de un cambio organizacional.

Después de que Reyes, aplicará la técnica del modelado de empresarial específicamente en la ZOLCCYT se logró unificar la visión colectiva de esta

institución como organización logrando la comprensión uniforme de sus fines, sus procesos, sus reglas de negocio y su estructura organizacional. Permitió que todos los miembros de la ZOLCCYT tuviesen una mejor comprensión de sus funciones, roles y actividades, para mejorar la relación formal que cada individuo debe mantener con los otros actores y facilitó la comunicación entre miembros o actores. Así mismo, se logró detectar de una forma clara y precisa los requerimientos de automatización de la organización y establecer prioridades y enlaces entre los mismos.

Este antecedente posee una amplia relación con este trabajo ya que dentro del mismo se plantea la gran importancia y los beneficios que se obtienen al realizar un Modelado de Negocio, facilitando a sus actores comprender todos los aspectos esenciales dentro de una organización; crear una cultura organizacional moderna que tenga la capacidad de adaptarse rápidamente a la dinámica que los cambios del entorno económico, social y político imponen a todas las organizaciones del país y facilitar el proceso de automatización. Este es un instrumento fundamental para el desarrollo de los planes estratégicos, tácticos y operativos.

## **Bases Teóricas**

Con la finalidad de fundamentar teóricamente el propósito de este trabajo, a continuación se declaran conceptos básicos relevantes, tomados de referencias bibliográficas que respaldan junto con sus autores temas estrechamente relacionados con la presente investigación.

### **Organización**

En 1987, Chiavenato (citado por Nieto de Cordero, 2001), define a la organización como una entidad social, en la cual las personas interactúan entre si para alcanzar objetivos específicos.

Otro concepto es señalado por Montero, Arcos y García (2007), en donde manifiestan que la organización “ es como un sistema social integrado por individuos

y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura dentro de un contexto al que controlan parcialmente, y desarrollan actividades aplicando recursos en la consecución de ciertos valores comunes”.

Adicionalmente, Hall en 1973, (citado por Isaacs, 1981), plantea que una organización:

Es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escalas de autoridad, con sistemas de comunicación... Esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o con un conjunto de fines.

Por otra parte Miranda (2008), comenta que las organizaciones deben estar diseñadas de manera que sea perfectamente clara para los individuos que las conforman, quienes deben realizar determinada tarea y quienes son responsable por determinados resultados; de esta manera se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la institución.

En resumen, una organización es una estructura ordenada y coordinada, integrada por recursos humanos y técnicos que se interrelacionan entre si, y que tienen definidas sus actividades y roles con el fin de alcanzar sus objetivos establecidos y de obtener el mayor aprovechamiento posible de todos los elementos y recursos que la integran.

Por su parte, Candela (2008), señala que las organizaciones se dividen de la siguiente manera:

- *Organización Lineal*: Es una organización muy simple y de conformación piramidal, donde cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área, cada vez que las líneas de comunicación son rígidamente establecida. Tiene una organización básica o primaria y forma un fundamento de la organización. Sus características principales:
  - Autoridad lineal y única: Es la autoridad del superior sobre los

subordinados. Cada subordinado se reporta solamente a su superior, tiene un solo jefe y no recibe órdenes de ningún otro.

▪ Líneas formales de comunicación: La comunicación se establece a través de las líneas existentes en el organigrama. Cada superior centraliza las comunicaciones en línea ascendente de los subordinados.

▪ Centralización de las decisiones: Su característica es el desdoblamiento y convergencia de la autoridad hacia la cúspide de la organización. Solo existe una autoridad suprema que centraliza todas las decisiones y controla la organización.

- *Organización funcional o de Taylor*: Este tipo de organización sustituyó a la organización lineal, en la que cada operario pasa a reportar, no solo a su jefe superior, sino a varios, pero cada uno en su especialidad. Las características principales de la organización funcional son:

▪ Autoridad funcional o dividida: Esta se basa en la especialización, es autoridad de conocimiento y se expande a toda la organización.

▪ Línea directa de comunicación: Las comunicaciones son efectuadas directamente sin necesidad de intermediarios.

▪ Descentralización de las decisiones: No es la jerarquía sino la especialidad quien promueve las decisiones.

▪ Énfasis en la especialización: Cada órgano o puesto contribuye con su especialidad a la organización.

- *Organización lineal y staff (Lineal y de estados mayores)*: El Staff es el resultado de la organización lineal y funcional, en esta organización existen órganos de decisión en la asesoría. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y el principio escalar, mientras que los órganos staff prestan asesoría a servicios especializados. Las características principales de la organización lineal y staff son:

▪ Fusión de la estructura lineal con la funcional, predominando la

estructura lineal. Cada órgano reporta a un solo y único órgano superior; pero cada órgano recibe asesoría y servicio especializado de los diversos órganos de staff.

- Coexistencia entre las líneas formales de comunicación y las líneas directas de comunicación.
  - Separación entre los órganos ejecutivos y los órganos asesores.
- *Comités:* El comité es un grupo de personas con autoridad de línea y staff, a las cuales se les entrega un asunto para su estudio. Esta característica diferencia el comité de otros órganos de la administración. Existen diferentes clases de comités los que hacen funciones administrativas, los que realizan funciones técnicas, y los que realizan el estudio de problemas y aquellos que proveen recomendaciones. Las características principales son:
    - El comité no es un órgano de la estructura organizacionales.
    - Los comités pueden ser formales, cuando forman parte de la estructura de la empresa, con deberes y autoridad específicamente delegadas; informales, cuando se organiza por una persona que desea un estudio o decisión sobre algún problema especial; temporales, cuando se realiza el estudio de algún problema en especial por un tiempo relativamente corto y permanentes los comités formales son, por lo general, permanentes.

Las organizaciones tienen distintos tipos de clasificaciones, en el caso de la Importadora y Exportadora Ayacucho C.A., la misma cumple con las características básicas de una organización funcional o Taylor, esta asignación permitirá comprender cuales son características principales, como funciona y como está estructurada.

### **Importación**

Según el autor Zorrilla (2003), la importación es la adquisición de bienes y servicios fuera de las fronteras para satisfacer la demanda interna de una región,



motivada por la escasez de satisfactores, porque en el exterior los precios sean menores o porque la calidad de los productos y servicios existentes en el exterior sea superior.

Para los autores Hernández y Galindo (2004), la importación consiste en introducir bienes y servicios del exterior a un país, señalando que se pueden dar dos tipos, la definitiva y la temporal, la primera significa que el bien se consume o se utiliza en el país que lo importa; en el segundo caso, el bien sufre modificaciones o transformaciones y es reexportado en un plazo determinado.

En el caso de Venezuela específicamente, y según datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística (INE), mediante su sitio Web [www.ine.gov.ve](http://www.ine.gov.ve), el total de importaciones realizadas por Venezuela para el periodo de enero abril de 2011, se situó en 9.764 Miles de Millones de US\$, al compararla con igual lapso del año anterior, aumento 12,0%. El sector privado registro el 66,2% del total de importaciones, al situarse en 6.463 Miles de Millones de US\$, con una variación negativa de (7,4%); en relación con igual lapso del año anterior; por su parte el sector público representa el 33,8%, 3.301 Miles de Millones US\$, registrando un aumento de 90,2%, en relación con el periodo enero abril de 2010.

Por otra parte, y en cuanto al sector agropecuario del país, según información publicada el sitio Web [www.gacetaganadera.com](http://www.gacetaganadera.com), para el primer trimestre del año 2009, el 62% de la disponibilidad total bruta de carne consumida, pertenece a componente importado y solamente el 38% a la producción endógena. Siendo de esta manera un dato importante, para esta investigación ya que la actividad principal de la Pyme (Pequeña y Mediana Empresa) en estudio, es la importación de productos alimenticios y del Agro.

## **Pymes**

Los conceptos de micro, pequeña o mediana empresa varían de un país a otro y en función del propósito para el que se usan dichos términos.

Darío González (1997), pone de manifiesto la complejidad que implica definir a

las Pymes, y cita a la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL), que considera que dentro de las Pymes existen una serie de empresas con diversas características tales como “... empresas unipersonales, pequeñas empresas familiares, empresas con distintos grados de informalidad, empresas que abastecen mercados localizados, industria artesanal, empresas con tecnologías de punta, empresas con tecnologías obsoletas, empresas que conviven compitiendo y complementándose con grandes empresas” .

Por otro lado, se puede realizar una definición de la Pyme en función de distintas variables. Entre ellos se distinguen (Sotomayor y Toribio, 1999), citado por Rieta, Suárez y Galdón (2004):

- *Aspectos cualitativos*: que analizan la autonomía de la empresa en el mercado, su cuota de participación en el mismo. En este sentido, se podría definir a la pequeña empresa como aquella que controla una pequeña parte del mercado, con escaso poder sobre el mismo, siendo los propietarios de la empresa los que por regla general llevan a cabo la gestión y dirección de la misma. Este tipo de variables son a veces difíciles de cuantificar, analizando aspectos más subjetivos e inherentes a la propia empresa y empresarios.
- *Aspectos cuantitativos*: vienen a solventar algunos de los inconvenientes del criterio anterior, al utilizar variables más fáciles de medir, como puede ser la cifra de ventas de la empresa, de beneficios, volumen de activo o número de trabajadores, entre otros. Un criterio con frecuencia empleado suele ser el número de trabajadores, al presentar un elevado grado de fiabilidad y ser más operativo. Este aspecto no está exento de inconvenientes, y uno de ellos es que no tiene por qué relacionarse el número de trabajadores con el valor añadido o con la productividad de las empresas.

Tewaïre (1997), señala que no existe una definición de Pymes que tenga aceptación general y las identifica como “*industrias de pequeña escala*”; además

considera la existencia de factores como el número de personas empleadas, el volumen de producción o de ventas, el valor de los activos y el uso de energía que las caracteriza.

El mismo autor indica que en la región del Caribe, se manejan varias puntos de vista en relación con las definiciones para las Pymes, tal es el caso de Guyana donde las consideran como aquellas que son administradas por su propietario y que cuentan con menos de 10 empleados, en Jamaica se definen como empresas con un capital invertido menor a 100,00\$ US, que realizan una gama de actividades manufactureras y de servicio, o de distribución al mayor o detal. De igual manera, en Trinidad y Tobago la definen como empresas administradas por el propietario, cuentan con un máximo de 25 empleados y con una inversión menor a \$US 250.000.

En este mismo orden de ideas, Michael (1994) indica que un buen punto para definir las Pymes es el considerar los parámetros siguientes:

- Menos de 25 personas empleadas.
- Menos de 1.220 metros cuadrados de área de producción.
- Menos de \$US 50.000 invertidos en equipos.
- Menos de \$US 125.000 en ventas anuales

Por otra parte, las Naciones Unidas (2001), hace una clasificación para América Latina y países desarrollados considerando como criterio fundamental el número de trabajadores, tal como lo especifica a continuación (Ver Cuadro 1):

## Cuadro 1

### CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS DEL SECTOR PYMES EN PAÍSES LATINOAMERICANOS Y PAÍSES DESARROLLADOS

#### Número de Personas

Países en desarrollo de América Latina	Pequeña	Mediana	Grande
Argentina	a/	a/	a/
Bolivia	b/	b/	b/
Chile	10-49	50-99	Más de 100
Colombia	10-199		Más de 200
Brasil (Industria)	20-99	10-499	Más de 500
México c/	31-100	101-500	Más de 500
Perú d/	5-19	20-199	Más de 200
Venezuela	5-20	(21-50)(51-100)	Más de 100
<b>Países desarrollados</b>			
Canadá	Menos de 200	Menos de 200	Más de 200
Francia	10-499		Más de 500
Alemania	de 1 a 9	de 10 a 499	Más de 500
Italia	101-300	301-500	Más de 500
Japón	Menos de 300	Menos de 300	Más de 300
España	Menos de 200	Menos de 500	Más de 500
Reino Unido	10-49	50-499	Más de 500
Estados Unidos	20-99	100-499	Más de 500
República de Corea	Menos de 300	Menos de 300	Más de 300

**Fuente:** Zevallos(1999)

a/ Se utiliza una fórmula que pondera el empleo, ventas, activos, etc.

b/ No existe una única definición

c/ Definición de Zevallos (1999)

d/ Hay otra definición asociada a activos o a ventas

Para el caso de Venezuela y específicamente en el estado Lara, las Pymes afiliadas hasta el mes de Agosto de 2010, a la Cámara de Pequeños, Medianos Industriales y Artesanos del Estado Lara (CAMPIL) son las siguientes (Ver Cuadro 2):

**Cuadro 2**

<b>Sector Productivo</b>	<b>Cantidad</b>
Agrícola	1
Agroindustrial	1
Alimentos	14
Artesanías	2
Artes graficas	4
Automotriz	1
Biomecánica	3
Calzado	3
Confección	10
Construcción	7
Electricidad	4
Electrónica	1
Hidrocarburos	1
Manufacturero	4
Maquinas agrícolas	1
Metalmecánica	42
Metalúrgico	7
Muebles y accesorios	9
Plástico	8

Pymes afiliadas a CAMPIL

Fuente: <http://www.capmil.org.ve/index.html>

Consultado: 2010, Mayo

El concepto de las Pymes juega un importante papel dentro de esta investigación, ya que la empresa en estudio cumple con las características y parámetros básicos de una pequeña empresa, contando actualmente con trece (13) empleados y obteniendo un promedio de sus ventas anuales de 70.000 Unidades Tributarias.

### **Importancia de las Pymes**

Actualmente, las Pymes se dedican a prestar servicio, integrar cadenas productivas u organizaciones virtuales, fomentando el crecimiento económico debido a su dinamismo, productividad, adaptabilidad e innovación.

Para Alonzo (2007) la importancia de la Pyme principalmente radica en:

Asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra que cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral. Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un

número reducido de empresas hacia uno mayor. Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares. Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.(p. 8).

Este mismo autor también expresa, que las Pymes como unidad de producción de bienes y servicios posee mayor flexibilidad para los cambios del mercado, emprendiendo proyectos innovadores que conllevan a una buena fuente creadora de empleo.

La importancia de las Pymes a nivel mundial, para Arana (2007), reside esencialmente en el factor económico, ya que estas empresas constituyen una parte sustancial de la economía de los países, produciendo efectos socioeconómicos importantes.

Para este mismo autor, las Pymes cumplen un papel trascendental en la economía, al constituir un núcleo generador de crecimiento y desarrollo empresarial, además de contribuir con los procesos de transformación social y cultural de cada país, por su capacidad generadora de empleo y por participar en los momentos del proceso productivo, como proveedores y productores de bienes y servicios.

Según lo antes mencionado, se hace referencia a la gran importancia que tiene las Pymes en la economía mundial, para esta investigación se busca establecer para la Pyme en estudio el correcto funcionamiento de sus procesos aunado a la incorporación y el aprovechamiento del uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), con el fin de lograr sus estrategias deseadas, garantizando así su competitividad y permanencia en el mercado.

### **Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en las Pymes**

Según la Organisation for Economic Co-operation and Development (OCDE), las TIC son aquellos dispositivos que capturan, transmiten y despliegan datos e información electrónica y que apoyan el crecimiento y desarrollo económico de la industria manufacturera y de servicios.

Por otra parte, Haag, Cummings y MaCubbrey (2004), citado por Granados ese mismo año, exponen que:

Las Tecnologías de Información se componen de cualquier herramienta basada en computadora que la gente utiliza para trabajar con información, apoyar a la información y procesar las necesidades de información de una organización. Bajo esta definición ellos incluyen dentro de las TIC a las computadoras personales, Internet, teléfonos móviles, asistentes, personas digitales y todo aquel dispositivo similar.

Así mismo, Tello (2007), expresa que las Tecnologías de Información y Comunicación:

Es toda forma de tecnología usada para crear, almacenar, intercambiar y procesar información en sus varias formas, tales como datos, conversaciones de voz, imágenes fijas o en movimiento, presentaciones multimedia y otras formas, incluyendo aquellas aún no concebidas. En particular, las TIC están íntimamente relacionadas con computadoras, software y telecomunicaciones

Adicionalmente, es importante mencionar que según Ueki, Tsuji y Olmos (2005), para el uso de las TIC se deben combinar de forma efectiva las siguientes infraestructuras, que en términos generales está compuesta por tres niveles:

- Infraestructura: red de telecomunicaciones;
- Plataforma: computadora personal, teléfono móvil;
- Aplicación: comercio electrónico (entre empresas, entre empresas y consumidores), intercambio electrónico de datos, gestión de la cadena de suministro.

Estos mismos autores también consideran que las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones son herramientas efectivas para superar los obstáculos que enfrentan los pequeños y medianos empresarios. Las principales razones para que las Pymes adopten el uso de las TIC son:

- Mejorar el acceso a la información
- Mejorar la gestión administrativa interna
- Mejorar la gestión del producto y el control de calidad

- Aumentar la productividad por medio del mejoramiento de la gestión interna
- Facilitar la colaboración con otras empresas y lograr nuevas oportunidades comerciales. (p.73)

Actualmente, en la era de la información se dispone cada día de potentes Tecnologías de Información lo que hace que el manejo organizacional sea más susceptible al apoyo computacional. Barrios (2009), comenta que en todas las empresas en que se utilizan las TIC para ejecutar y/o apoyar un proceso, se favorece el trabajo en grupos, debido a que la Tecnología los interconecta por medio de redes computacionales y permite que intercambien y compartan información, ya sea en forma de mensajes o documentos electrónicos de cualquier tipo. Esto facilita la descentralización, el aplanamiento de la organización y el funcionamiento por coordinación horizontal entre ejecutantes en vez de por jerarquía.

Para Macau (2004), la incorporación de las TIC, representa una gran ventaja competitiva, ya que determina a los altos responsables de las empresas su capacidad de dirección táctica y estratégica. Con un eficaz sistema de información de gestión y el uso del Modelado de Negocio como herramienta de apoyo que permita definir los procesos internos, es posible objetivar y cuantificar los problemas o alternativas a tiempo, desempeñado de esta manera un papel clave para el fortalecimiento de las Pymes.

El crecimiento constante de las tecnologías a nivel mundial y como parte de la formalización de los procesos de la Pyme en estudio comprende, la integración de las TIC con sus procesos de importación y sus estrategias, siendo la correcta incorporación de las mismas una propuesta de apoyo para la formalización.

### **Modelado de Negocio**

Ortín, García, Moros y Nicolás (2007), comentan que para que una empresa pueda conseguir sus objetivos, es importante que organice sus actividades por medio de un conjunto de procesos de negocio. Estos procesos se caracterizan por la



colección de datos que son producidos y manipulados mediante un conjunto de tareas, en las que ciertos agentes (por ejemplo, trabajadores o departamentos) participan de acuerdo a un flujo de trabajo determinado. Adicionalmente, estos procesos se hallan sujetos a un conjunto de reglas de negocio, que determinan las políticas y la estructura de la información de la empresa. Por lo tanto, la finalidad del Modelado de Negocio es describir cada proceso del negocio, especificando sus datos, actividades (o tareas), roles (o agentes) y reglas de negocio.

Esta herramienta proporciona una vista simplificada de la estructura de negocios que actúa como la base para la comunicación, mejoras o innovación y define los requisitos de los sistemas de información que apoyan a la empresa, Eriksson & Penker (2000), citado por Montilva (2007).

Por otro lado, Peña y otros (ob. cit.), comentan que el Modelado de Negocio permite, comprender el funcionamiento, la estructura y la dinámica de las organizaciones, tener una vista abstracta de las interacciones que se dan entre sus socios comerciales, visualizar sus problemas e identificar posibles soluciones, y si es utilizado para la posterior derivación de los requisitos de un sistema, asegura que el cliente, los usuarios y los desarrolladores tengan una concepción común de la organización.

La importancia del uso del Modelado de Negocio en la Organizaciones, según León y Asato (2009), son las siguientes:

- *Permiten comprender mejor los mecanismos clave de un negocio existente:* Se debe proveer una imagen clara de sus roles y tareas en la organización global, los modelos pueden ser usados para entrenar a las personas. Pueden ser usados tanto en una organización jerárquica como en una organización orientada a procesos.
- *Actúan como base para crear sistemas de información:* Las descripciones de negocio son usadas para identificar el apoyo de sistemas de información a los principales procesos de la organización.
- *Facilitan la identificación de ideas para mejorar la estructura actual del*

*negocio y su operación:* Los modelos permiten identificar situaciones susceptibles de ser mejoradas, la construcción de un modelo implica un proceso reflexivo del porqué se hacen las cosas como se hacen, de manera que pueden visualizarse cambios en el negocio actual que son necesarios para implementar el modelo mejorado.

- *Para experimentar con un nuevo concepto de negocio:* Un modelo es una entidad conceptual de bajo costo sobre la cual pueden hacerse ciertas pruebas para validar su operación, lo que los hace ser un medio para la adopción de mejores prácticas inspiradas por otros modelos de negocios exitosos. Permite adicionalmente tomar ventaja mediante la adopción de nuevas TIC, tales como las relacionadas con Internet.
- *Para identificar oportunidades de Outsourcing:* Los elementos del negocio no considerados como parte central, son delegados a proveedores externos. Los modelos son usados como especificación para los proveedores.

Estos autores también comentan que para mostrar la estructura de un negocio innovado, los modelos sirven para presentar ante la gerencia la nueva propuesta de trabajo, de manera tangible y concreta. A partir de este punto es posible definir nuevas acciones, entonces los modelos se vuelven la base para los planes de acción que apoyarán la transformación del negocio.

Para Montilva y Barrios (2004), un Modelo de Negocio es una representación que captura la estructura y la dinámica de una organización. De igual forma definen el Modelado de Negocio como una actividad central en muchas áreas, incluyendo Procesos de Negocio, Reingeniería, Desarrollo Organizacional, Modelado e Integración Empresarial, Configuración de Sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) y para el Desarrollo y Planificación de Sistemas de Información.

Montilva y Barrios proponen un método de Modelado de Negocios, llamado *Business Modeling Method* (BMM). Este método captura y representa los conceptos

principales de un sistema de negocio y sus relaciones, incluyendo las tecnologías que son aplicadas por el Sistema de Negocios.

Adicionalmente, estos autores expresan que un sistema de negocio está compuesto por un conjunto organizado de actividades denominado procesos de negocio, diseñados y elaborados por un grupo de actores con el fin de alcanzar los objetivos previamente definidos.

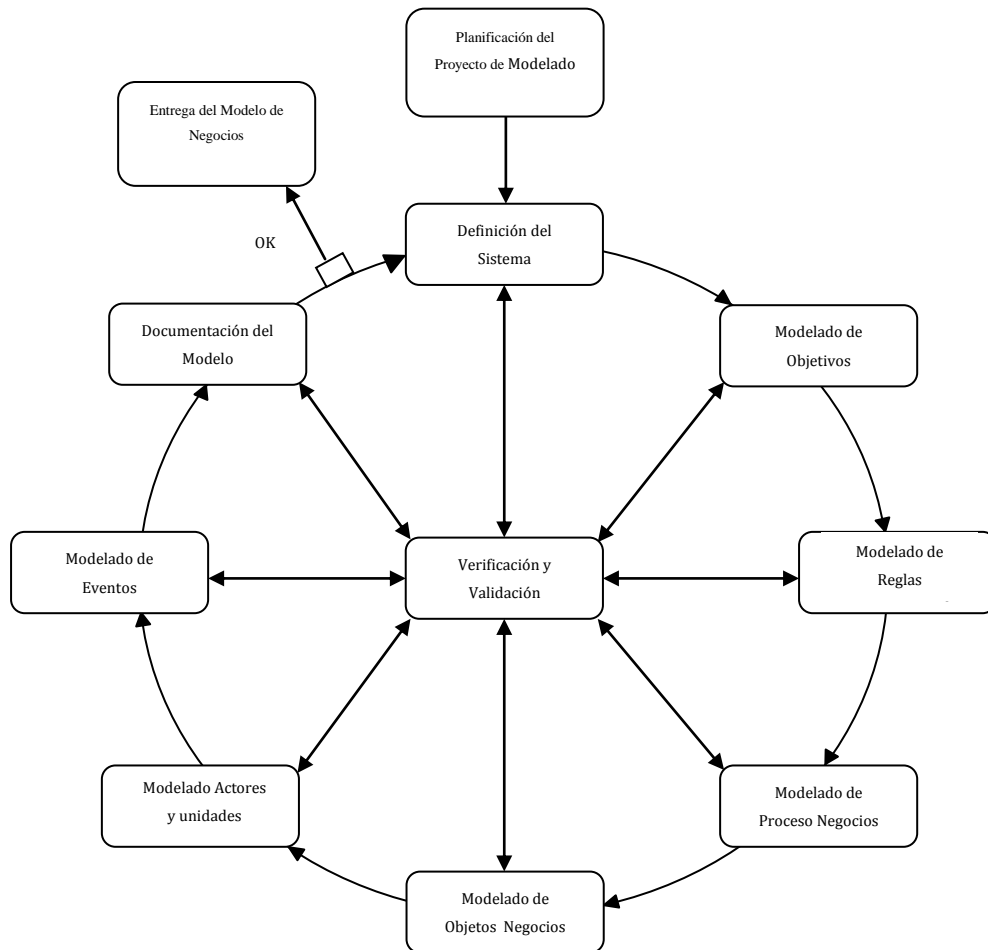
Los actores se organizan en una estructura de trabajo compuesta por unidades de negocio (por ejemplo, departamentos, divisiones, secciones), estos mismos actores son asociados a roles que a su vez definen sus responsabilidades en los procesos. Cada proceso requiere un conjunto de objetos de negocio (por ejemplo, personal, clientes, materias primas, productos y clientes) y una o más tecnologías (por ejemplo, sistemas de información, métodos de producción, técnicas o instrumentos). Un proceso de negocio se origina por un evento (por ejemplo, la llegada de materia prima o una orden de servicio), que puede modificar el estado de los objetos involucrados en los procesos, que debe estar regulados por las reglas del negocio (por ejemplo, leyes, políticas, normas y procedimientos).

El método BMM divide la estructura de ingeniería en 3 componentes:

- *El modelo de producto BMM*: Este es un modelo que describe los conceptos genéricos que caracterizan a cualquier sistema de negocio y las relaciones entre estos conceptos.
- *El modelo de proceso BMM*: En él se describen las actividades que el equipo de modelado debe seguir para construir un Modelo de Negocio.
- *El modelo de equipo BMM*: En él se describe una forma apropiada de organizar el equipo de Modelado de Negocio y describe las funciones que los miembros de este equipo debe jugar durante el proceso de modelado de negocio.

El proceso de modelado evoluciona a través de una serie de ciclos. Un ciclo es una ejecución completa de los pasos 1-8 (Ver Gráfico 1). En cada ciclo, el equipo de BMM produce una versión del Modelo de Negocio. Cada versión se valida al final de

un ciclo.



**Gráfico 1: Ciclo para el Modelado de Negocio, Método BMM por Montilva y Barrios**  
**Fuente: Paper. BMM: A Business Modeling Method For Information Systems Development (2004)**

En el siguiente cuadro se describe con más detalle las actividades que se desarrollan en el BMM por cada ciclo. Se muestra a continuación un proceso de tres ciclos para el Modelado de Negocio aplicado en una Pyme con la finalidad de implementar un sistema de información.

El primer ciclo se centra en la identificación de los conceptos de negocio que están presentes en un sistema de negocio. El segundo ciclo crea los modelos (diagramas) para cada tipo de concepto de negocio utilizando los lenguajes de

modelado y el tercer ciclo se centra en las relaciones que se dan entre el concepto de modelos de negocio.

**Cuadro 3**

<b>Pasos</b>	<b>1er Ciclo</b>	<b>2do Ciclo</b>	<b>3er Ciclo</b>
<b>Definición del sistema de negocios (SN)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planear el proyecto de SN</li> <li>Organizar el equipo de SN</li> <li>Recopilar los documentos necesarios</li> <li>Definir el alcance del SN</li> <li>Describir el SN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Refinar la descripción informal del SN</li> <li>Describir los objetivos del Sistema de Información Empresarial (SIE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Refinar la descripción informal del SN</li> <li>Describir las características generales del SIE</li> </ul>
<b>Objetivos del Modelado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir la Visión, Misión y Objetivos del SN.</li> <li>Modelar metas de Alto Nivel.</li> <li>Revisar las metas del modelo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir objetivos específicos.</li> <li>Metas específicas del Modelo.</li> <li>Revisar el modelo de metas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Refinar el modelo de metas.</li> <li>Describir formalmente cada meta.</li> <li>Revisar el modelo de metas</li> </ul>
<b>Tecnologías y Modelado de las Reglas del Negocio (RN)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar tecnologías.</li> <li>Identificar y modelar las RN de Alto Nivel.</li> <li>Revisar el modelo de RN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar tecnologías.</li> <li>Identificar y modelar las RN de nivel intermedio.</li> <li>Revisar el modelo de RN.</li> </ul>	Por cada Proceso de Negocios (PN) de bajo nivel: <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar RN de bajo nivel.</li> <li>Describir formalmente cada RN de bajo nivel.</li> <li>Revisar el modelo de RN.</li> </ul>
<b>Modelado de los Procesos del Negocio (PN)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelar la cadena de valor del SN.</li> <li>Descomponer los PN primarios de Alto Nivel y de apoyo en procesos jerárquicos.</li> <li>Revisar el modelo de PN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descomponer jerárquicamente cada PN primario y de apoyo.</li> <li>Por cada proceso de bajo nivel, crear un diagrama de PN.</li> <li>Revisar el modelo de PN.</li> </ul>	Por cada PN de bajo nivel: <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar tareas y actividades.</li> <li>Dibujar diagrama de actividades.</li> <li>Relacionar actividades y unidades usando “carriles”.</li> </ul>
<b>Modelado de los Objetos de Negocios (ON)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los ON.</li> <li>Clasificar los ON.</li> <li>Revisar la lista de ON.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los atributos y relaciones de los ON.</li> <li>Crear el diagrama de clases de los ON.</li> <li>Revisar el modelo de ON.</li> </ul>	Por cada PN primario y de apoyo de Alto Nivel: <ul style="list-style-type: none"> <li>Crear matriz de ON Vs. Subprocesos de negocios.</li> <li>Revisar los modelos de PN y ON.</li> </ul>
<b>Modelado de Eventos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar eventos internos y externos.</li> <li>Identificar eventos programados y no programados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por cada PN de bajo nivel:</li> <li>Modelar el flujo del evento.</li> <li>Revisar el Modelo de Eventos.</li> </ul>	Por cada evento externo: <ul style="list-style-type: none"> <li>Modelar el workflow.</li> <li>Revisar el modelo de Workflow.</li> </ul>
<b>Modelado de Actores / Unidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar y clasificar a los actores.</li> <li>Identificar las unidades del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir los roles de los actores.</li> <li>Modelar la estructura del SN.</li> <li>Revisar el modelo de Actores / Unidades.</li> </ul>	Por cada PN primario y de apoyo de Alto Nivel: <ul style="list-style-type: none"> <li>Crear la matriz de Actores / Unidades Vs. Subprocesos de negocios.</li> <li>Revisar el modelo de Actores / Unidades – PN</li> </ul>
<b>Entrega del Modelo del Negocio (MN)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escribir el primer reporte de MN.</li> <li>Validar el reporte de MN.</li> <li>Seguir al 2do. Ciclo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escribir el segundo reporte de MN.</li> <li>Validar el reporte de MN.</li> <li>Seguir al 3er. Ciclo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escribir el reporte final de MN.</li> <li>Validar el reporte de MN.</li> <li>Entregar el reporte de MN.</li> </ul>

**Los ciclos, las medidas y actividades del Modelo de Procesos BMM por Montilva y Barrios (2004)**

Otra actividad presente durante el desarrollo del BMM es el modelado de la Cadena de Valor. Para Porter (1980), (citado por Arjona, 1999) la cadena de Valor desagrega la empresa en un conjunto de actividades estratégicas, relevantes para entender el comportamiento de la empresa en costes y las posibles fuentes de ventajas competitivas o estratégicas.

Algunos aspectos prácticos de la cadena de Valor, según este mismo autor:

- La cadena de valor se puede y utilizar como una técnica de gestión que permite entender la organización como un conjunto de procesos de negocio y por lo tanto de actividades
- Los tres aspectos clave en el uso de la cadena de valor son: identificación de las actividades que proporcionan valor añadido, identificación de los factores que determinan el coste o valor de cada actividad, entender los vínculos de las actividades de forma que permitan optimizar los procesos de negocio
- La cadena de valor que soporte la actividad de la empresa debe reflejar los factores críticos de éxito del negocio

Para otro autor Ibañez (2000) la cadena de Valor de Porter consiste en la fragmentación de las actividades de la empresa en un conjunto de tareas diferenciadas. Estas actividades pueden dividirse en dos grandes grupos. Las actividades primarias son aquellas que implican la creación física del producto o servicio y su posterior venta o traspaso al comprador. Las actividades de apoyo sustentan las actividades principales y se apoyan entre si, proporcionando insumos comprados, tecnología y recursos humanos.

En otro orden de ideas es importante señalar el UML (*Lenguaje Unificado de Modelado*), como uno de los lenguajes utilizados para representar los diagramas en el modelado del BMM; para Booch, Rumbaugh y Jacobson (2006) es un lenguaje gráfico para visualizar, especificar, construir y documentar los artefactos de un sistema con gran cantidad de software. UML proporciona una forma estándar de escribir los planos de un sistema, cubriendo tanto las cosas conceptuales, tales como

procesos del negocio y funciones del sistema como las cosas concretas, tales como las clases escritas en un lenguaje de programación específico.

La presente investigación esta basada fundamentalmente en el uso Modelado del Negocio, específicamente en la aplicación del método BMM anteriormente descrito y planteado por Montilva y Barrios, con esta técnica se pretende representar y formalizar los procesos administrativos de la Importadora y Exportadora Ayacucho C.A., ofreciendo una propuesta concreta y factible que les permita alcanzar sus objetivos, utilizando eficientemente todos los recursos que posee y a su vez adquiriendo el conocimiento pleno de cómo funciona la empresa. La Cadena de Valor y el lenguaje UML servirán como herramienta para la representación de los diagramas de procesos y actividades necesarios para el desarrollo de esta investigación.

### **Procesos Administrativos**

Los proceso administrativos para Bustos (2003), son un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Igualmente, para Sarcos (2003) el proceso administrativo es un sistema abierto y cíclico de planeación, organización, dirección y control. Todas estas funciones administrativas están íntimamente ligadas entre si.

Para el autor Bustos (ob. cit.), la naturaleza de los procesos administrativos se basan en:

- *Planeación:* Contribución de los objetivos, extensión de la planeación y la eficacia de los planes
- *Organización:* Objetivos cuantificables, claro concepto de las actividades o actividades involucradas y área clara y concisa de la autoridad y la decisión
- *Dirección:* Propósito de la empresa, factores productivos y naturaleza del factor humano
- *Control:* Establecer estándares, medición, corrección y retroalimentación

Adicionalmente, este autor identifica las ventajas que ofrecen los procesos administrativos dentro de las empresas:

- Ofrecen un marco de trabajo conceptual
- Se obtiene flexibilidad, es aplicable a una variedad de situaciones, donde se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones
- El patrón de los procesos hace que los altos cargos analicen y entiendan los problemas y los lleve a determinar los objetivos de la empresa y los medios para alcanzarlos
- Se estimula el desarrollo de la filosofía de la administración, su aplicación debe servirse de valores, convicciones y entendimiento de los objetivos y recursos entorno al cual opera la empresa

El concepto de los Procesos Administrativos forma parte esencial para esta investigación, ya que se da a conocer la necesidad que tiene la Pyme en estudio, Importadora y Exportadora Ayacucho C.A., de optimizar y mejorar estos procesos, mediante su estandarización y/o formalización en función a sus objetivos y metas establecidas.

### **Estandarización de Procesos**

El estándar es el instrumento que indica la meta (fin) y los procedimientos (medios) para la ejecución de las tareas de forma tal, que cada personal este en condiciones de asumir la responsabilidad por su trabajo, Falconi (1992).

Según Guevara (2008), la estandarización es el punto de partida de cualquier mejoramiento, es fundamental para entender cual es la situación de la organización y cuales son sus estándares de trabajo, ya que la estandarización es un pilar del control de calidad y por consiguiente del diseño de procesos.

Este mismo autor menciona, que el estándar debe ser obligatorio para todos y conlleva a la autorización y responsabilidades individuales junto con la transmisión de la experiencia y conocimiento individual.



La estandarización de un proceso, para Martínez (2009), se puede resumir en:

Una serie de acciones que ligadas una a la otra contribuyen a la definición de actividades que luego de ser definidas deben evaluarse con un criterio objetivo que permita evidenciar los avances o retrocesos que puedan presentarse durante el periodo de ejecución de la operación estandarizada. Teniendo en cuenta, el requerimiento de tener un responsable a cargo de la verificación de su cumplimiento, la evaluación, retroalimentación y elaboración de planes de acción según sea el caso.

Davenport (2005), expone que el nuevo mundo empresarial traerá cambios drásticos en la forma y estructura de las corporaciones. Los estándares de procesos podrán revolucionar la manera de funcionar y de actuar de las empresas, de esta manera aumentar drásticamente el nivel y la amplitud de la tercerización y reducir la cantidad de procesos que las organizaciones deciden realizar por si mismas.

Adicionalmente, el autor antes citado menciona que la estandarización de procesos también requerirá cambios en la estrategia. A medida que un creciente número de procesos se vuelve común dentro y entre industrias, los ejecutivos tendrán que revisar las bases competitivas en sus negocios. Deberán decidir cuales de sus procesos deben ser distintivos para que sus estrategias tengan éxito y cuales pueden realizarse de manera relativamente eficaz y eficiente.

La estandarización es uno de los principales conceptos que forma parte de esta investigación, ya que en la misma se desarrollará una propuesta de estandarización o formalización de los procesos administrativos de importación que a su vez contribuirá en mejorar sus funciones y procedimientos.

## **Bases Legales**

### **Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación**

La presente Ley tiene por objeto desarrollar los principios orientadores que en materia de ciencia, tecnología e innovación y sus aplicaciones, establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, organizar el Sistema

Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, definir los lineamientos que orientarán las políticas y estrategias para la actividad científica, tecnológica, de innovación y sus aplicaciones, con la implantación de mecanismos institucionales y operativos para la promoción, estímulo y fomento de la investigación científica, la apropiación social del conocimiento y la transferencia e innovación tecnológica, a fin de fomentar la capacidad para la generación, uso y circulación del conocimiento y de impulsar el desarrollo nacional.

La Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI) tiene el objetivo fundamental de estructurar el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI). En este Sistema se integran las instituciones, organismos, entidades y organizaciones universitarias estatales del sector público y privado para que realicen actividades vinculadas al desarrollo científico, tecnológico e innovativo, y adelanten la formación del personal que hace vida en los diferentes entes que lo conforman.

Así mismo, una mayor participación del Ministerio del Poder Popular para la Ciencia y la Tecnología se traduce en una mayor participación ciudadana, pues crea la posibilidad de que los venezolanos reciban apoyo a sus proyectos, a través de una asesoría adecuada, protección a la propiedad intelectual y el financiamiento para su ejecución, lo que vincula estrechamente la labor que lleva a cabo este órgano con el individuo y el desarrollo de su entorno.

Esta ley posee una estrecha relación con la investigación ya que se establece principios para la incorporación y uso de las Tecnologías de Información e innovación en el sector privado como parte del desarrollo y crecimiento de las mismas, logrando de esta manera permanecer en el mercado como empresas competitivas y con un futuro dentro de la economía actual.

## **Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria**

El presente Decreto de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 37.076 de fecha 13 de noviembre de 2000, pretende desarrollar la misión constitucional del Estado de protección y promoción de la pequeña y mediana industria con el fin de contribuir con el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular y asegurándole la capacitación, la asistencia técnica y el oportuno financiamiento.

Dentro del marco de esta ley se establece, que las Pymes son clasificadas de la siguiente manera:

### Pequeña Industria:

- Planta de trabajadores con un promedio anual no menor de once (11) trabajadores, ni mayor a cincuenta (50) trabajadores.
- Ventas anuales entre nueve mil una (9.001) unidades Tributarias y cien mil (100.000) Unidades Tributarias.

### Mediana Industria:

- Planta de trabajadores con un promedio anual no menor a cincuenta y un (51) trabajadores, ni mayor a 100 trabajadores.
- Ventas anuales entre cien mil una (100.001) Unidades Tributarias y doscientos cincuenta mil (250.000) Unidades Tributarias.

Entre los propósitos fundamentales de este Decreto Ley se encuentra el desarrollar un marco institucional para el diseño y ejecución de políticas públicas que faciliten y promuevan la recuperación, creación, el desarrollo y fortalecimiento de la pequeña y mediana industria sobre la base de sus capacidades y habilidades, recursos y conocimientos.

En este sentido, el presente Decreto de Ley tiene entre sus fines establecer un marco de incentivos para la pequeña y mediana industria que la coloque en condiciones más productivas y competitivas, así como se pretende apoyarla en

materia de financiamiento, asistencia técnica, adiestramiento, capacitación, administración, gerencia, desarrollo tecnológico e información, por medio de mecanismos idóneos, dinámicos y que se adapten a sus necesidades cambiantes.

De esta forma se crea el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) como instrumento de ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos del Ejecutivo Nacional, con una estructura dinámica, operativa y eficiente que permita dar cumplimiento a las disposiciones existentes y aquellas otras que se propongan en beneficio de la pequeña y mediana industria.

El marco institucional para la creación de este Instituto, responde a las necesidades de todos los factores que afectan a este sector. Se concibe como un órgano tutelado, con la plena autonomía que le permita ofrecer asistencia técnica y financiera especializada permanente, así como la capacitación del recurso humano necesario para el desarrollo de la pequeña y mediana industria. De igual forma debe captar, procesar y distribuir con eficiencia la información necesaria para el cumplimiento de los fines del presente Decreto de Ley, constituyéndose al mismo tiempo en un instrumento para dinamizar la actividad económica del país.

Entre los objetivos fundamentales INAPYMI esta el de ampliar la acción de promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria a todo el territorio nacional, potenciando y coordinando con todas las instituciones relacionadas con este sector industrial, canalizando las propuestas y necesidades de la pequeña y mediana industria en el ámbito estatal y municipal.

En tal sentido, esta ley posee una gran vinculación con esta investigación ya que la misma pretende ofrecer respaldo y apoyo financiero, de captación y desarrollo tecnológico a las Pymes en Venezuela; valorando a estas empresas como parte fundamental del aparato productivo del país.

### **Ley Orgánica de Simplificación de Trámites Administrativos**

El 22 de octubre de 1999, fue publicado en la Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.393 el Decreto N° 368, mediante el cual

se dictó la Ley Sobre Simplificación de Trámites Administrativos. Dentro del contexto de dicho Decreto, se establecieron un conjunto de bases, lineamientos y mecanismos dirigidos a racionalizar las distintas tramitaciones que realizan las personas ante la Administración Pública.

De igual forma, el prenombrado Decreto define las funciones del Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de Planificación y Desarrollo como órgano de supervisión y control de los planes de simplificación de los trámites administrativos, estableciendo además, bajo parámetros generales, lineamientos bajo los cuales los órganos y entes de la Administración Pública realizarán la simplificación de los trámites administrativos que se efectúan ante los mismos.

La Administración Pública Estatal y Municipal, en ejecución de esta Ley, se encuentran obligadas a simplificar los trámites que se realicen ante ellas, crear planes de simplificación con el objeto de optimizar y racionalizar la actividad administrativa y, asimismo, deberán reformar o dictar los nuevos instrumentos normativos en el ámbito territorial de su competencia.

La simplificación de los trámites administrativos tiene por finalidad racionalizar y optimizar las tramitaciones que realizan las personas ante la Administración Pública a los fines de mejorar su eficacia, eficiencia, pertinencia, utilidad, para así lograr una mayor celeridad y funcionalidad en las mismas, reducir los gastos operativos, obtener ahorros presupuestarios, cubrir insuficiencias de carácter fiscal y mejorar las relaciones de la Administración Pública con las personas.

Las máximas autoridades de los órganos y entes de la Administración Pública, con el objeto de optimizar la ejecución de las actividades de planeamiento, supervisión, coordinación y control de las políticas públicas, en virtud de su rol de dirección estratégica, tenderán a desconcentrar todo tipo de rutinas de ejecución y de tareas de mera formalización

La presente Ley posee una relación con esta investigación, ya que busca simplificar y mejorar los procesos administrativos dentro de las instituciones Públicas, que a su vez sirve como referencia para la empresa privada en el país,

permitiendo de esta manera reducir al mínimo los requisitos administrativos, adaptando los trámites a la forma más sencilla posible, utilizando al máximo los elementos tecnológicos e incorporando controles automatizados que minimicen la necesidad de estructuras de supervisión y controles adicionales.

## **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Para la elaboración de esta investigación y el estudio de la situación actual de la Empresa Importadora y Exportadora Ayacucho C.A. es necesario plantear las variables desde el contexto del Modelado de Negocio basado en el Método BMM desarrollado por Montilva y Barrios (2004).

Por otro lado, Betancur (2000) define la variable como una propiedad o atributo que puede darse o no en ciertos sujetos o fenómenos en estudio, así como también con mayor o menor grado de presencia en los mismos y por tanto con susceptibilidad de medición.

En este mismo sentido, Mejía (2008) detalla que una variable es alguna propiedad que se asigna a los fenómenos de la realidad susceptible de asumir dos o más valores, es decir, una variable es tal siempre y cuando sea capaz de variar.

Adicionalmente, Lerma (2004), define la operacionalización de variables como un proceso mediante el cual la variable se transforma de un nivel abstracto a un nivel empírico, observable, medible.

Lam (2005), también comenta lo siguiente:

El proceso de llevar una variable de un nivel abstracto a un plano operacional se denomina operacionalización, y la función básica de dicho proceso es precisar o concretar al máximo el significado o alcance que se otorga a una variable en un determinado estudio. Para lograrlo, las variables principales se descomponen en otras más específicas llamadas dimensiones, las cuales a su vez se deben traducir a indicadores para permitir la observación directa. Algunas veces la variable puede ser operacionalizada mediante un solo indicador, en otros casos es necesario hacerlo por medio de un conjunto de indicadores.

En relación a los conceptos antes mencionados y como complemento de esta investigación, se elabora un cuadro con las variables de estudio definidas como “Modelado de Negocio” donde se establecen sus dimensiones, sub-dimensiones e indicadores, los cuales intervienen en el diseño del instrumento de recolección de datos, que para esta investigación serán la observación directa, la entrevista y el cuestionario.

**Cuadro 4**

**Operacionalización de Variables**

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Sub-dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Desarrollo de una propuesta para la mejora de los procesos administrativos</b>	<b>Modelado de Negocio</b> Captura y Reprintación de los conceptos principales de la empresa y sus relaciones según metodo BMM por Montilva y Barrios (2004)	Definición del Modelo de Negocio	Descripción de la empresa
		Modelado de Objetivos	Visión de la empresa, que quiere llegar a ser
			Misión de la empresa, que es actualmente
			Objetivos deseados
			Metas a futuro
		Modelado de Reglas y Tecnologías	Reglas, Normas o Leyes que rigen a la empresa
			Uso de correo electrónico interno
			Uso de sistemas de información
			Usos de otras tecnologías de infomación
		Modelado de Procesos de Negocio	Procesos Fundamentales
			Procesos de Apoyo
			Actividades y tareas realizadas
		Modelado de Objetos del Negocio	Entidades que intevienen para el logro de los objetivos
			Recursos requeridos para el logro de los objetivos
		Modelado de Eventos	Eventos internos
			Eventos externos
		Modelado de Actores y Unidades	Actores que participan en los procesos
			Roles de los actores
Unidades que participan en los procesos			

**Fuente:** Elaboración Propia del Autor (2011)



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Tipo de Investigación**

La presente investigación se refiere a la Propuesta de Mejoras de los procesos administrativos usando BMM (Modelado de Negocio) para la Pyme Importadora y Exportadora Ayacucho C.A.

El estudio se encuentra enmarcado dentro de un Trabajo Especial de Grado según el Manual para la presentación del Trabajo Conducente al Grado Académico de Especialización, Maestría y Doctorado de la UCLA (2002), donde se define como:

El resultado de una actividad de adiestramiento o investigación a través del cual el estudiante demuestra el dominio instrumental de los conocimientos adquiridos y debe constituir un aporte al estudio humanístico, científico o técnico de un problema vinculado preferiblemente a la realidad nacional (p. 1)

Igualmente, la investigación está sustentada bajo la modalidad de investigación de campo de tipo descriptivo ya que la misma busca solucionar un problema basándose en la aplicación de un instrumento de recolección de datos como lo es la encuesta, con el objetivo obtener y definir los aspectos relacionados con el problema planteado. Así mismo, el Manual de la UCLA antes mencionado define la investigación de campo como:

La aplicación de un método científico en el tratamiento de un sistema de variables y sus relaciones, las cuales conducen a conclusiones y al enriquecimiento de un campo del conocimiento o disciplina inherente a la especialidad, con la sustentación de los experimentos y observaciones realizadas.

Las investigaciones de tipo descriptivas, para Grajales (2000) son aquellas que buscan desarrollar:

Una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren la mediciones de dos o más características con en fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación para predecir. (p. 32)

### **Población y muestra**

Para Sentí, Pardell, Cobo y Canela (2003) el término de población se define como el conjunto de todos los elementos que cumplen ciertas propiedades, entre las cuales se desea estudiar determinado fenómeno. Este término es sinónimo de *universo*.

Adicionalmente, estos autores comentan que si la población es un conjunto, la muestra es un subconjunto de este. Si la población es un todo la muestra es una parte de ese todo.

La población según Grajales (2000), es el total de mediciones que se pueden obtener de una variable en particular y la muestra es tomar una porción de una población como subconjunto representativo de dicha población.

Para Balestrini (2006), si la población es muy pequeña, se toma toda como muestra. El universo de este estudio esta integrado por trece (13) individuos que trabajan en la empresa Importadora y Exportadora Ayacucho C.A de los cuales cinco (05) son Gerentes, siete (7) son empleados y uno (1) es consultor del sistemas administrativo de la empresa. Dada las características de esta población pequeña y finita, se tomarán como unidades de estudio a todos los individuos que la integran, por consiguiente esta investigación es de carácter organizacional no se aplicarán criterios muestrales.

## **Diseño de la Investigación**

Según Cabrero y Richart (2008), el diseño de investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación.

Estos autores también agregan que el diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable.

Sirvent, 2001 (citado por De Angelis 2005), define que el diseño de investigación esta fundamentado en el proceso metodológico, que consiste en el conjunto de procedimientos que posibilitan la confrontación entre un material teórico y un material empírico para la construcción del dato científico.

La presente investigación tiene un diseño no experimental ya que se observan los aspectos como son en la realidad, para luego analizarlos, desarrollarlos y representarlos. Las variables que se estudiarán se toman únicamente de las situaciones existentes y otras que ya han sucedido.

## **Fases de la Investigación**

Para el logro de los objetivos específicos de esta investigación se requiere el desarrollo de las fases que se detallan a continuación, las mismas están basadas en la estructura descrita en el Método de Modelado de Negocio BMM:

### ***Fase I. Diagnosticar la situación actual de la empresa en función a sus procesos de importación y su estructura organizativa.***

En esta primera fase se realiza un diagnóstico de cuál es la situación actual de la empresa con respecto a sus procesos administrativos de importación y su estructura organizativa. Se desarrolla de la siguiente manera:

- a) Un levantamiento de información a través de la observación directa.

- b) Aplicación de un cuestionario a los empleados y gerentes de la empresa específicamente a los analistas de importación, tesorero, jefe de contabilidad, jefe de recursos humanos, recepcionista, consultor, gerente de Importación, gerente de Administración y Finanzas, Gerente General y Directores Generales, adicionalmente se aplica una entrevista a los todos los Gerentes y Directores.
- c) Un análisis y presentación de la información obtenida con los instrumentos ya mencionados

***Fase II. Definir visión, misión y los objetivos generales y específicos de la empresa.***

En esta fase llamada *Modelado de Objetivos* se definen cuales son los objetivos generales y específicos, la visión y la misión de la empresa, mediante una lluvia de ideas por parte de los empleados y en función a lo qué es la empresa actualmente, lo que aspira a ser en un futuro, su alcance e importancia para su entorno global.

***Fase III. Identificar las tecnologías y reglas del negocio que regulan la ejecución del proceso de importación.***

En esta fase llamada *Tecnologías y Modelado de las Reglas del Negocio* se identifican las Tecnologías de Información y las reglas o normas que constituyen las políticas y restricciones que son aplicadas en el proceso de importación y sus procesos de apoyo.

***Fase IV. Detallar las actividades y tareas que intervienen en el proceso de importación y en los procesos de apoyo.***

Esta fase llamada *Modelado del Proceso* se modela el nivel más alto del proceso de importación y sus procesos de apoyo usando una cadena de valor, según las reglas del método BMM descritas por Montilva y Vásquez (2007) en el antecedente "*Modelo de Negocios del Sistema de Registro y Control de Bienes de la*

*Universidad de los Andes*”. Alternativamente, se representa un diagrama del proceso en UML, donde se resume el objetivo que persigue dicho proceso, sus entradas y salidas, las reglas de negocio que aplican, los actores que ejecutan dicho proceso y los objetos de negocio involucrados. Por último, se modela el nivel más bajo usando un Diagrama de Actividades con la descripción detallada del procedimiento.

***Fase V. Definir los recursos que son requeridos para ejecutar el proceso de importación.***

En esta fase se desarrolla un listado de los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos necesarios para la correcta ejecución de las diferentes actividades asociadas al proceso de importación, incorporando nuevos recursos que inciden en la mejora del proceso.

***Fase VI. Identificar los eventos internos y externos asociados al proceso de importación y a sus procesos de apoyo.***

En esta fase llamada *Modelado de Eventos* y conforme a lo especificado por Montilva y Vásquez (2007), se representa mediante diagramas de eventos el flujo de trabajo que es llevado a cabo cuando ocurre un evento que proviene desde dentro o fuera del proceso de importación y los procesos de apoyo. Un evento es una acción de muy corta duración y que señala el inicio o fin de la ejecución de un proceso o actividad. Un evento puede también, cambiar el estado de uno o más de los objetos o conceptos presentes en un sistema de negocio.

***Fase VII. Definir los diferentes actores que se encuentran asignados al proceso de importación***

En esta fase llamada *Modelado de Actores* se pretende representar mediante un cuadro descriptivo los actores que intervienen en el proceso de importación. Según lo detallan Montilva y Vásquez (2007), los actores son aquellas personas, máquinas o software que ejecutan los procesos de una organización o empresa. Cada uno de estos

actores se organiza en estructuras de trabajo llamadas unidades organizativas. Adicionalmente, se propone una estructura organizativa de la empresa.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de Datos**

El método de recolección de información, según Yuni y Urbano (2006) es un procedimiento extenso que se desarrolla en varias técnicas de alcance general. Estas disponen unos procedimientos relativos en varias acciones que debe realizar el investigador. La elección, construcción y validación de instrumentos esta sujeta a la capacidad inventiva del investigador, así como su inteligencia estratégica para construir instrumentos que le permitan obtener la información necesaria para tu estudio.

Los más usuales instrumentos o técnicas usadas para la recolección de información, según Moreno (2000) son las siguientes:

- *El cuestionario:* esta constituido por una serie de preguntas que permiten obtener información directa sobre hechos relacionados con las condiciones y practicas vigentes, esto es con respecto a sucesos que están ocurriendo, así como las opiniones, preferencias, juicios críticos, sentimientos, aspiraciones, actividades, entre otras, de los individuos que son interrogados.
- *La entrevista:* es un recurso que el investigador tiene a su alcance para recabar información por medio de preguntas que se plantean en forma directa, esto es, personalmente y forma oral, a cada uno de los sujetos de la muestra seleccionada.
- *Prueba o test:* son instrumentos de medición constituidos por una serie de estímulos (preguntas, expresiones para completar, proposiciones para relacionar, problemas para resolver, actividades por realizar, entre otras) que se presentan al individuo para suscitar respuestas, con base en las cuales se asigna una puntuación numérica
- *Observación directa:* consiste en la observación de hechos, procesos o eventos,

sin el establecimiento de hipótesis previas. Se efectúa orientando y enfocando la observación a un objetivo concreto de investigación formulado de antemano, debe ser planificada sistemáticamente en: fases, aspectos, lugares y personas.

De lo antes mencionado, se utilizarán para esta investigación tres (03) técnicas para la recolección de datos, las cuales consisten en la observación directa, un (1) cuestionario dirigido a los empleados y gerentes que consta de diecinueve (19) preguntas cerradas según la escala de Likert (ver Anexo B-1) y una (1) entrevista semi estructurada dirigida al gerente de Importación, al gerente de Administración y Finanzas, al Gerente General y a los dos (2) Directores Gerentes la cual consta de diez (10) preguntas abiertas (ver Anexo B-2).

Para la observación directa se lleva a cabo de manera simultánea para así obtener datos de la realidad estudiada.

Con el fin de observar de manera gráfica los instrumentos utilizados en la investigación, se muestra a continuación un cuadro que representa la operacionalización de las variables incluyendo la relación con dichos instrumentos (ver Cuadro 5).

**Cuadro 5**

**Detalle de los instrumentos utilizados para la recolección de datos en la investigación**

Variable	Dimensión	Sub-dimensión	Indicadores	Instrumentos		
				Cuestionario a G y E	Entrevista a G	Observación directa a G y E
				Ítems		
<b>Desarrollo de una propuesta para la mejora de los procesos administrativos</b>	<b>Modelado de Negocio</b> Captura y Representación de los conceptos principales de la empresa y sus relaciones según metodo BMM por Montilva y Barrios (2004)	Definición del Modelo de Negocio	Descripción de la empresa	-	1	x
		Modelado de Objetivos	Visión de la empresa, que quiere llegar a ser	1	2	x
			Misión de la empresa, que es actualmente	2	1	x
			Objetivos deseados	3	3	x
			Metas a futuro	1	4	x
		Modelado de Reglas y Tecnologías	Reglas, Normas o Leyes que rigen a la empresa	5	-	x
			Uso de correo electrónico interno	8	-	x
			Uso de sistemas de información	9	5	x
			Usos de otras tecnologías de información	6	6	x
		Modelado de Procesos de Negocio	Procesos Fundamentales	10	7	x
			Procesos de Apoyo	11	7	x
			Actividades y tareas realizadas	12	8	x
		Modelado de Objetos del Negocio	Entidades que intervienen para el logro de los objetivos	-	-	x
			Recursos requeridos para el logro de los objetivos	4	-	x
		Modelado de Eventos	Eventos internos	16	10	x
			Eventos externos	17	10	x
		Modelado de Actores y Unidades	Actores que participan en los procesos	15	-	x
			Roles de los actores	14	-	x
Unidades que participan en los procesos	18		9	x		

G= Gerentes

E= Empleados

**Fuente:** Elaboración Propia del Autor (2011)



### **Validez y Confiabilidad de los Instrumentos**

Landeau (2007), comenta que la técnica aplicada para la recolección de datos debe ser adecuada y considerar las normas para su utilización, además, es importante que se asegure que esta técnica sea útil y se confirme la veracidad de la investigación, cumpliéndose con estos dos (2) requisitos: la validez y la confiabilidad

Este mismo autor define que la *validez* “es el grado en que el instrumento proporciona datos que reflejen realmente los aspectos que interesan estudiar”, y la *confiabilidad* “es el grado con el cual el instrumento prueba su consistencia, por los resultados que producen al aplicarlo repetidamente al objeto en estudio”.

Para esta investigación, la validez y confiabilidad de los instrumentos se hizo según el juicio y revisión de tres (3) expertos, quienes evaluaron su relación basados en los objetivos generales y específicos de la investigación y la operacionalización de variables. A cada experto se le hicieron llegar los siguientes documentos:

- Carta de solicitud de validación, especificando el tema de investigación y sus objetivos (ver anexo C-1)
- Una matriz de operacionalización de las variables
- Un ejemplar de cada instrumento, cuestionario y entrevista (ver anexo B-1 y B-2)
- Una carta junto con un formato de evaluación de la congruencia, claridad y tendenciosidad de cada una de las preguntas de los instrumentos (ver anexo C-1).

### **Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

Finalizada la fase de aplicación de los instrumentos a la población y recaudada la información generada, se emplea como herramienta de apoyo el software Microsoft Excel 2007 para representar de manera objetiva y precisa los resultados.

Dicha representación se muestra mediante tablas estadísticas y gráficos orientados a la estadística descriptiva para cada variable cualitativa, considerando la frecuencia y porcentaje que representa cada puntuación.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

En este capítulo se plantean los resultados que se obtuvieron mediante la fase de recopilación de datos, específicamente con los instrumentos de observación directa, cuestionario y entrevista, los cuales fueron aplicados en una muestra de trece (13) personas. Los mismos se plantean según el procedimiento de la fase I diseñado en el marco metodológico.

#### ***Fase I. Diagnosticar la situación actual de la empresa en función a su proceso de importación y su estructura organizativa.***

En esta fase se elabora un diagnóstico la situación actual de la empresa con respecto a sus procesos administrativos de importación y su estructura organizativa, desarrollándose de la siguiente manera:

##### ***a. Un levantamiento de información a través de la observación directa.***

Esta fase se realiza mediante la observación directa obteniendo como información importante que la empresa hasta el momento ejecuta todas sus actividades y tareas diarias sin algún procedimiento estándar, al mismo tiempo no poseen una definición formal sus procesos, objetivos, metas, misión y visión.

Actualmente, los procesos que se ejecutan en la empresa y que sirven de apoyo al proceso de importación son: la obtención del permiso sanitario, obtención del Certificado de No Producción, la distribución de los productos y el proceso para la capacitación y actualización del personal en tramites de importación, sin embargo, el proceso más importante es el proceso de importación, ya que la empresa se dedica

exclusivamente a esta actividad, lo que representa hoy en día su principal fuente de ingreso.

A continuación se especifican cuales son los pasos a seguir por cada solicitud de importación:

- Solicitud de la factura Proforma al proveedor extranjero
- Solicitud y tramitación de permisos necesarios al Ministerio del Poder Popular para la Alimentación (MINPPAL), específicamente Permiso Sanitario de Importación, Certificado de No Producción (CNP) exoneración de Aranceles, CNP IVA y CNP CADIVI.
- Recepción de los permisos aprobados
- Registra e imprimir las planillas de Registro de Usuarios del Sistema de Administración de Divisas (RUSAD) 003-004-005, por medio de la pagina de CADIVI
- Solicitud de Autorización de Adquisición de Divisas (AAD) a CADIVI
- Solicitar exoneración de aranceles al Seniat.
- Se organizan tres (3) expedientes que incluyen en cada uno copia de la RUSAD 003, 004 y 005, factura Proforma y Comprobante de No Producción (CNP), un expediente es entregado al Banco (Solicitud de divisas), otro a CADIVI y uno es archivado en la empresa
- Si el crédito es aprobado, el banco emite un mensaje Swift a la empresa el cual avala el compromiso de pago al proveedor extranjero
- Se registra en el sistema administrativo el pago de la comisión bancaria
- Enviar documentos al proveedor extranjero para consolidación de la importación y envío de la mercancía.
- Elegir el Agente Aduanal y enviar copias de las RUSAD 003, 004 y 005 y los permisos originales
- Recepción de documentos (Factura Original, Certificado de Origen, Certificado Zoosanitario) por correo electrónico y en físico, para posteriormente ser enviados al agente aduanal.

- Recepción de documentos originales concernientes con la importación, los cuales son enviados por el agente aduanal
- Se registran en el sistema administrativo la factura Proforma, la factura del agente aduanal y las facturas de todos los gastos incurridos en el proceso de nacionalización
- Se relaciona a la tesorería las comisiones y diferentes erogaciones involucradas en el proceso de la importación.
- Se organizan como cierre un (1) expediente con todos los documentos involucrados en el proceso de importación
- Se archivar la carpeta con los documentos del expediente

Los pasos antes mencionados, son ejecutados por cada solicitud de importación y a pesar de que se conocen, no se encuentran formalizados, lo que permitiría definir como, cuando y quien efectúa cada actividad, de esta manera se puede mejorar el proceso, asignar responsabilidades y llevar control del mismo.

Es importante mencionar que dentro del proceso de importación intervienen en gran parte las Tecnologías de Información, utilizando mecanismos de comunicación con sus proveedores y clientes por vía electrónica y adquiriendo recientemente un sistema administrativo automatizado que les permite controlar el área administrativa y contable, lo que ha generado comunicaciones efectivas y mejoras en el tiempo de respuesta.

Otro aspecto que no ha sido formalizado en la empresa es la descripción de los cargos donde se especifique las funciones y responsabilidades de cada uno, sin embargo si se tiene su nombramiento, contando con un equipo de trabajo conformado por: un (01) Gerente General, dos (02) Directores Gerentes (Accionistas), un (01) Gerente de Importaciones, dos (03) Analistas de Importaciones, un (01) Gerente de Administración, un (01) Tesorero, un (01) Jefe de Recursos Humanos, un (01) Jefe de Contabilidad e Impuesto, una (01) Recepcionista y un (01) asesor del sistema administrativo.

*b. Aplicación de un cuestionario a los gerentes y empleados y una entrevista a los gerentes y directivos de la empresa.*

En esta fase, se aplicó un cuestionario (ver Anexo B-1) a los empleados y gerentes de la empresa, recolectando información sobre el conocimiento que se tiene acerca de la empresa en general.

El cuestionario aplicado consta de preguntas cerradas y sus opciones de respuesta están basadas según la escala de Likert, las cuales son: Muy de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, Desacuerdo y Muy en desacuerdo.

Además de este cuestionario, se aplicó una entrevista semi estructurada (ver Anexo B-2) a los gerentes de la empresa, que consta de preguntas abiertas, con la finalidad de conocer qué es actualmente la empresa, cuáles son sus objetivos y metas a corto, mediano o largo plazo, incluyendo la incorporación de nuevas Tecnologías de Información para la gestión de sus actividades y procesos.

*c. Análisis y presentación de la información obtenida con los instrumento ya mencionados*

Para el análisis de los datos obtenidos se utilizó cada variable basada en las puntuaciones de las respuestas según la escala de Likert, considerando la frecuencia y porcentaje de cada una.

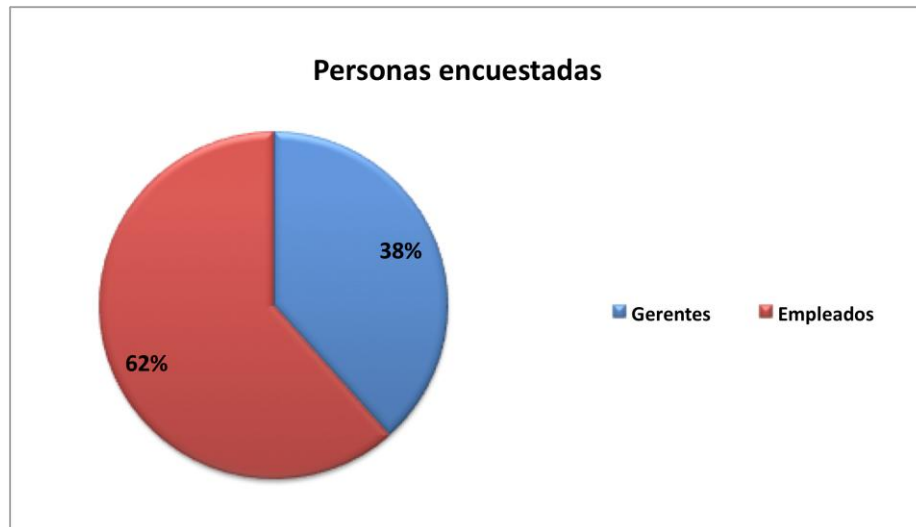
Para la conciliación y presentación de los resultados obtenidos, se utilizó como herramienta de apoyo el software Microsoft Excel 2007, y se muestran mediante tablas estadísticas donde se representan las frecuencias de las variables cualitativas y gráficos de tipo pastel o de sectores que proporcionan información acerca de las frecuencias de los datos de una manera entendible y sencilla.

1. Datos de las personas encuestadas

**Cuadro 6**

<b>Personas encuestadas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Gerentes	5	38%
Empleados	8	62%
Total	13	100%

**Personas encuestadas**



**Gráfico 2: Personas encuestadas**  
Fuente: Autor (2011)

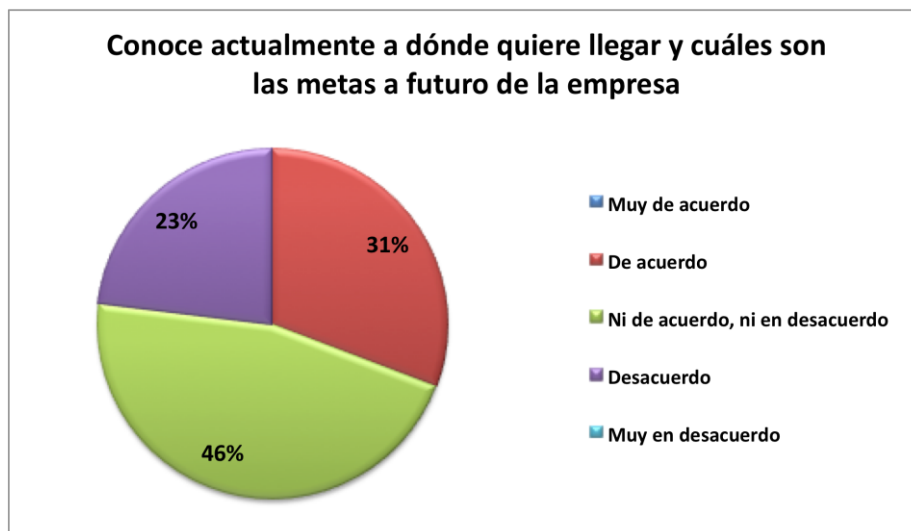
En el gráfico 2, se observa de manera ilustrada el porcentaje de las personas que fueron encuestadas, donde la mayoría esta conformada por los empleados de las empresa y el resto por sus Gerentes y Junta Directiva.

2. A la pregunta N° 1 del cuestionario aplicado. Conoce actualmente a dónde quiere llegar y cuáles son las metas a futuro de la empresa.

**Cuadro 7**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	4	31%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	46%
Desacuerdo	3	23%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Respuestas a la pregunta N° 1 del cuestionario**



**Gráfico 3: Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°1. Fuente: Autor (2011)**

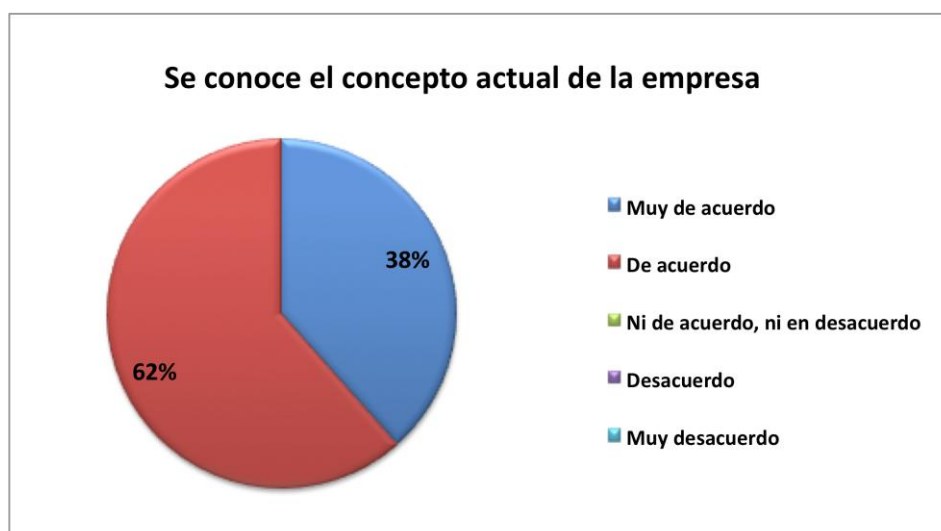
Según los resultados observados en el gráfico 3, solo una 3ª parte de los encuestados conoce a donde quiere llegar la empresa a futuro, lo que sería en este caso una gran debilidad, ya que al no tener claras y definidas las metas muy difícilmente se esta haciendo el trabajo correcto, poniendo en riesgo la solidez y permanencia en el tiempo de la empresa.

3. A la pregunta N° 2 del cuestionario aplicado. Se conoce el concepto actual de la empresa, en relación a sus características básicas, funciones y elementos que la componen.

**Cuadro 8**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	5	38%
De acuerdo	8	62%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Muy desacuerdo	0	0%
total	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Respuestas a la pregunta N° 2 del cuestionario**



**Gráfico 4: Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°2. Fuente: Autor (2011)**

En el gráfico 4 se aprecia que las respuestas de los encuestados fue en su totalidad favorable lo que genera una fortaleza para la empresa, ya que todos conocen lo que es actualmente, cuales son sus funciones, elementos que la componen, a que se dedica y cual es su principal fuente de ingreso, que en este caso es la importación de alimentos y productos del Agro.

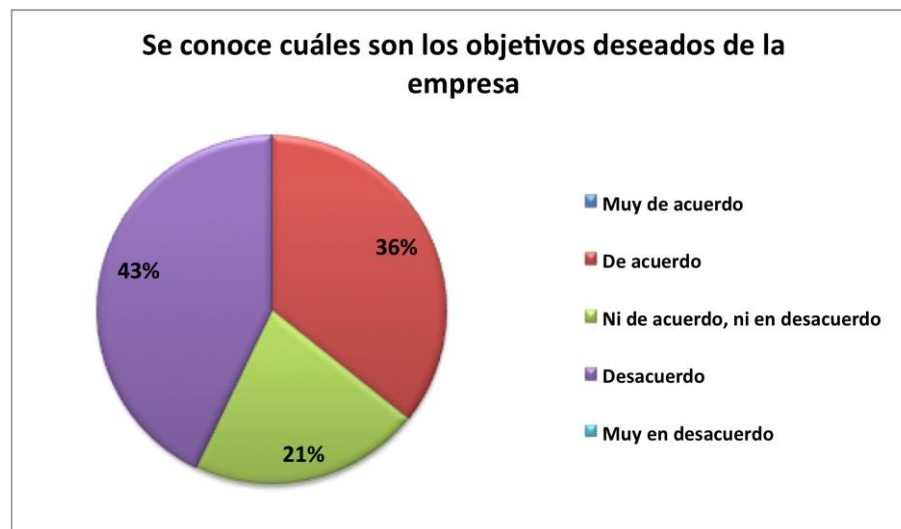


4. A la pregunta N° 3 del cuestionario aplicado. Se conoce cuales son los objetivos deseado de empresa.

**Cuadro 9**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	5	36%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	21%
Desacuerdo	6	43%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Respuestas a la pregunta N° 3 del cuestionario**



**Gráfico 5: Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°3. Fuente: Autor (2011)**

En el gráfico 5 se puede apreciar como resultado que solo un poco mas de la 3era parte de los encuestados conoce los objetivos de la empresa debido a que los mismos no se han definido formalmente, la mayoría de los encuestados no conocen esa información tan importante, generando de esta manera una gran debilidad dentro de la empresa.

5. A la pregunta N° 4 del cuestionario aplicado. Se conocen los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la empresa.

**Cuadro 10**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	2	15%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	23%
Desacuerdo	8	62%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Respuestas a la pregunta N° 4 del cuestionario**



**Gráfico 6: Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°4. Fuente: Autor (2011)**

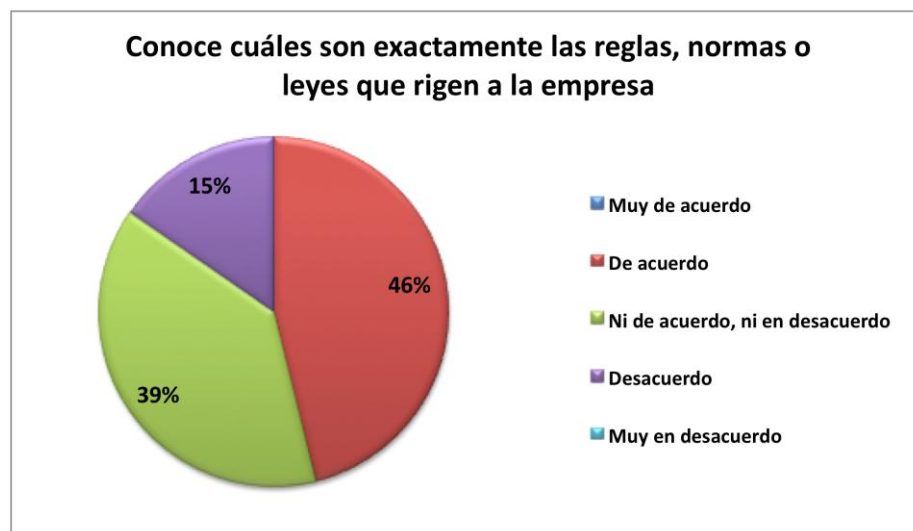
En el gráfico 6 se puede observar el mayor porcentaje de los encuestados no conocen cuales son los recursos necesarios para el logro de los objetivos, siendo estas respuestas consecuencia de que actualmente no se tienen formalmente definidos los objetivos deseados de la empresa, lo que se traduce como otra gran debilidad para la misma.

6. A la pregunta N° 5 del cuestionario aplicado. Conoce cuáles son exactamente las reglas, normas o leyes que rigen a la empresa.

**Cuadro 11**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	6	46%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	39%
Desacuerdo	2	15%
Muy en desacuerdo	0	0%
total	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Respuestas a la pregunta N° 5 del cuestionario**



**Gráfico 7: Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°5. Fuente: Autor (2011)**

Según el gráfico 7, se puede apreciar cierta equidad entre las respuestas de los encuestados, sin embargo, es importante resaltar que por ser una empresa de importación es fundamental que se conozcan en su totalidad las normas y leyes que la rigen, evitando de esta manera multas por parte del Estado y sanciones que pongan en riesgo sus permisos como empresa importadora.

7. A la pregunta N° 6 del cuestionario aplicado. En la empresa se cuenta con acceso a internet.

**Cuadro 12**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	13	100%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Respuestas a la pregunta N° 6 del cuestionario**

En el cuadro 12, se observa que todos los encuestados están completamente de acuerdo que en la empresa se puede contar con acceso a internet, lo que les ha permitido hasta ahora comunicarse con sus clientes y proveedores. Además, es fundamental resaltar que la mayoría de tramites que intervienen en el proceso de importación se ejecutan por vía Internet, accediendo a páginas Web dispuestas por el Estado que facilitan la gestión de las importaciones, es por ello que tener acceso a este medio de comunicación se traduce en una gran fortaleza para la empresa.

8. A la pregunta N° 7 del cuestionario aplicado. Se utiliza en la empresa el correo electrónico como medio de comunicación entre sus clientes y proveedores.

**Cuadro 13**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	13	100%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Respuestas a la pregunta N° 7 del cuestionario**

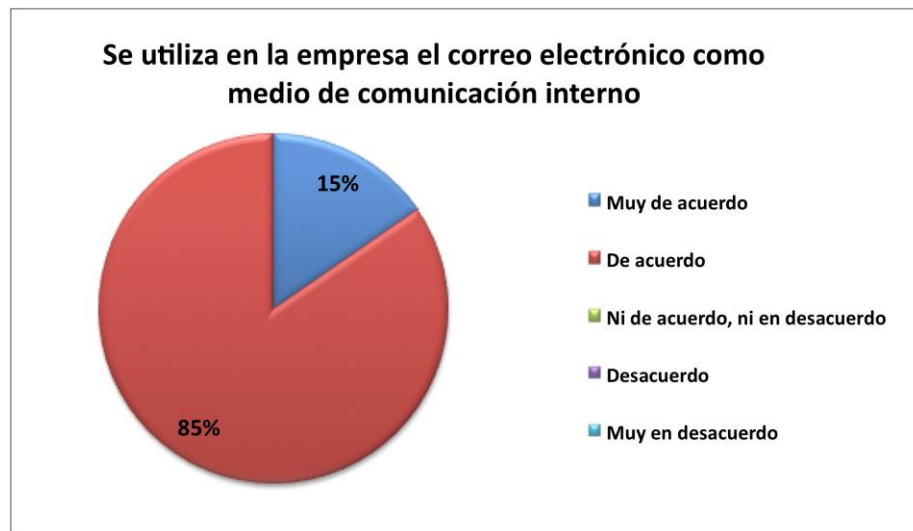
Según lo observado en el cuadro 13, todos de los encuestados estuvieron de acuerdo con que se utiliza el correo electrónico como medio de comunicación entre clientes y proveedores, siendo para esta empresa una gran fortaleza ya que todos sus proveedores se encuentran en el extranjero y es un medio de comunicación muy económico.

9. A la pregunta N° 8 del cuestionario aplicado. Se utiliza en la empresa el correo electrónico como medio de comunicación interno.

**Cuadro 14**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	2	15%
De acuerdo	11	85%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Respuestas a la pregunta N° 8 del cuestionario**



**Gráfico 8: Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°8. Fuente: Autor (2011)**

Según el gráfico 8, todos los encuestados estuvieron de acuerdo que si utilizan el correo electrónico como medio de comunicación interno adicional a la

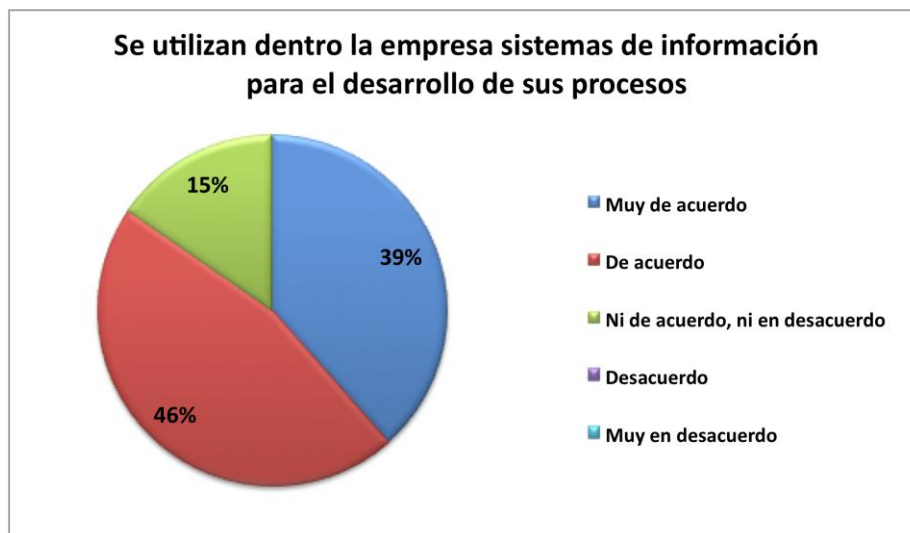
comunicación personal y escrita. Sin embargo, los correos utilizados son personales, hasta el momento no cuentan con un correo corporativo que posea direcciones con nombre y dominio propio y les que permita a su vez fortalecer las relaciones comerciales.

10. A la pregunta N° 9 del cuestionario aplicado. Se utilizan dentro la empresa sistemas de información para el desarrollo de sus procesos

**Cuadro 15**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	5	39%
De acuerdo	6	46%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	15%
Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Respuestas a la pregunta N° 9 del cuestionario**



**Gráfico 9: Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°9. Fuente: Autor (2011)**

Según el gráfico 9, solo un pequeño porcentaje de los encuestados tiene dudas de que la empresa utilice sistemas de información para el desarrollo de sus procesos, la gran mayoría esta de acuerdo con que si, ya que actualmente poseen un sistema

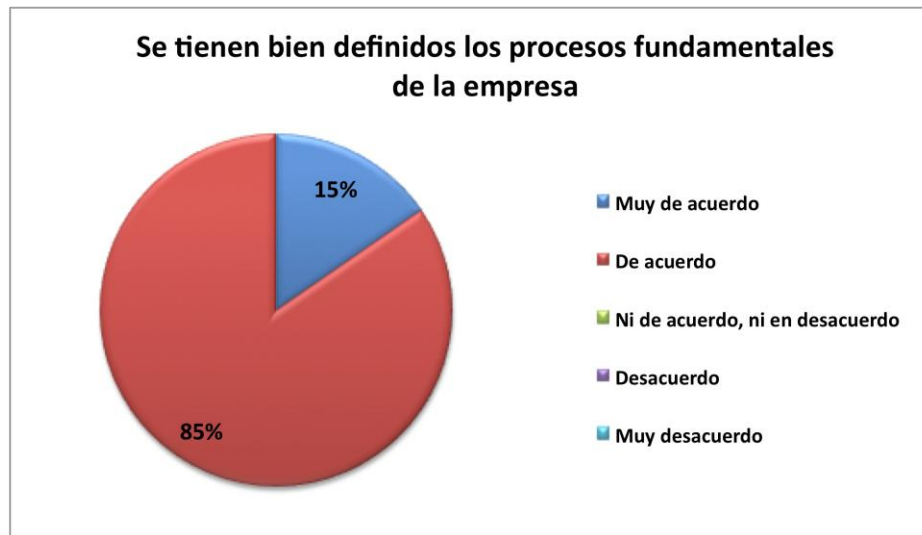
administrativo automatizado que les permite registrar y controlar todos los movimientos contables y administrativos de la empresa, incluyendo los que se generan durante el proceso de importación, sin embargo, no poseen un sistema integrado de gestión y seguimiento de las importaciones que les permita tener un mayor control sobre este proceso, optimizando y mejorando de esta manera los tiempos de respuesta.

11. A la pregunta N° 10 del cuestionario aplicado. Se tienen bien definido los procesos fundamentales de la empresa.

**Cuadro 16**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	2	15%
De acuerdo	11	85%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Muy desacuerdo	0	0%
Total	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Respuestas a la pregunta N° 10 del cuestionario**



**Gráfico 10: Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°10. Fuente: Autor (2011)**

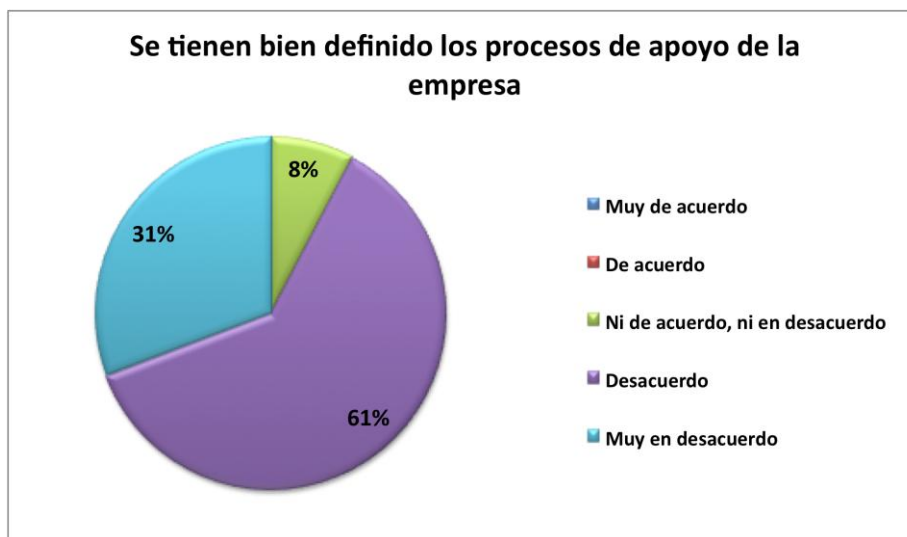
Según el gráfico 10, se puede observar que la totalidad de los encuestados conocen con exactitud los procesos fundamentales de la empresa, que en este caso es el proceso importación, siendo ésta su actividad principal.

12. A la pregunta N° 11 del cuestionario aplicado. Se tienen bien definido los procesos de apoyo de la empresa.

**Cuadro 17**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	8%
Desacuerdo	8	61%
Muy en desacuerdo	4	31%
Total	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Respuestas a la pregunta N° 11 del cuestionario**



**Gráfico 11: Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°11. Fuente: Autor (2011)**

Según el gráfico 11, se puede apreciar que un alto porcentaje de los encuestados no posee ningún conocimiento sobre cuáles son los procesos que apoyan la actividad principal de la empresa, básicamente porque no han sido definidos ni formalizados por la alta gerencia, lo que representa una debilidad para la misma.



13. A la pregunta N° 12 del cuestionario aplicado. Se conocen todas las actividades y tareas que se realizan a diario en la empresa

**Cuadro 18**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	9	69%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	31%
Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Respuestas a la pregunta N° 12 del cuestionario**



**Gráfico 12: Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°12. Fuente: Autor (2011)**

Según el gráfico 12, se puede apreciar que la mayoría de los empleados conoce las actividades y tareas que se ejecutan en la empresa, principalmente aquellas donde cada empleado o gerente es responsable, sin embargo, no existe ningún manual o norma que defina formalmente y a la vez especifique cuales son estas actividades y/o tareas correspondiente a cada persona según su cargo, generando de esta manera una gran debilidad en la empresa.

14. A la pregunta N° 13 del cuestionario aplicado. Existe en la empresa la estandarización en todos sus procesos.

**Cuadro 19**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	15%
Desacuerdo	8	62%
Muy en desacuerdo	3	23%
Total	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Respuestas a la pregunta N° 13 del cuestionario**



**Gráfico 13: Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°13. Fuente: Autor (2011)**

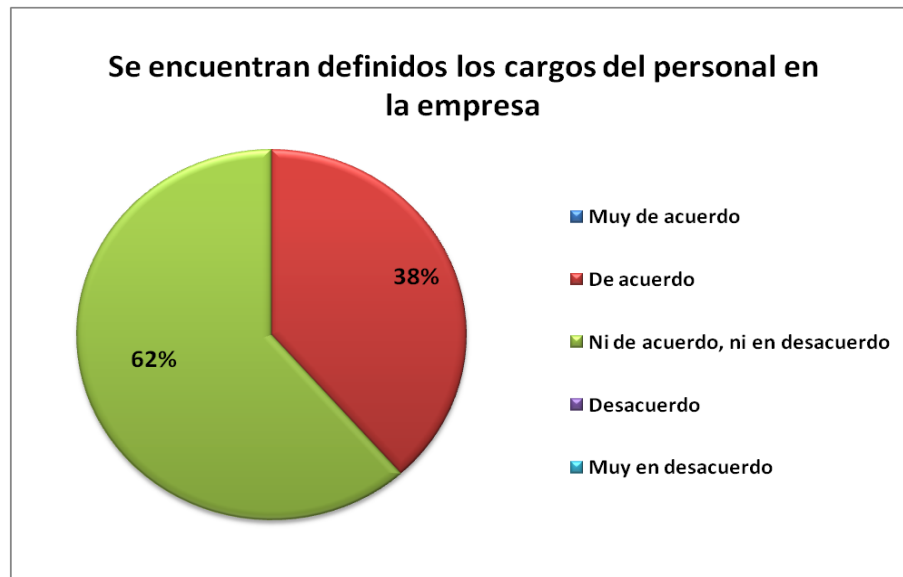
Según lo que se observa en el gráfico 13, gran parte de los encuestados manifiesta que actualmente los procesos se ejecutan mediante procedimientos informales, ya que no existe ningún tipo de estandarización, requiriendo de esta manera la formalización de estos procesos con el fin de representar mejor, mas fácil y mas segura la forma de realizar un trabajo y al mismo tiempo lograr preservar el conocimiento y la experiencia del personal.

15. A la pregunta N° 14 del cuestionario aplicado. Se encuentran definidos los cargos del personal en la empresa.

**Cuadro 20**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	5	38%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	62%
Desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Respuestas a la pregunta N° 14 del cuestionario**



**Gráfico 14: Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°14. Fuente: Autor (2011)**

Según se aprecia en el gráfico N° 14 que la mayoría de los encuestados tienen dudas sobre la definición de los cargos, esto se debe a que solo existe su nombramiento, sin la formalización de cuales son las actividades y responsabilidades de cada uno, lo que permitiría reducir y eliminar la duplicidad de esfuerzos,

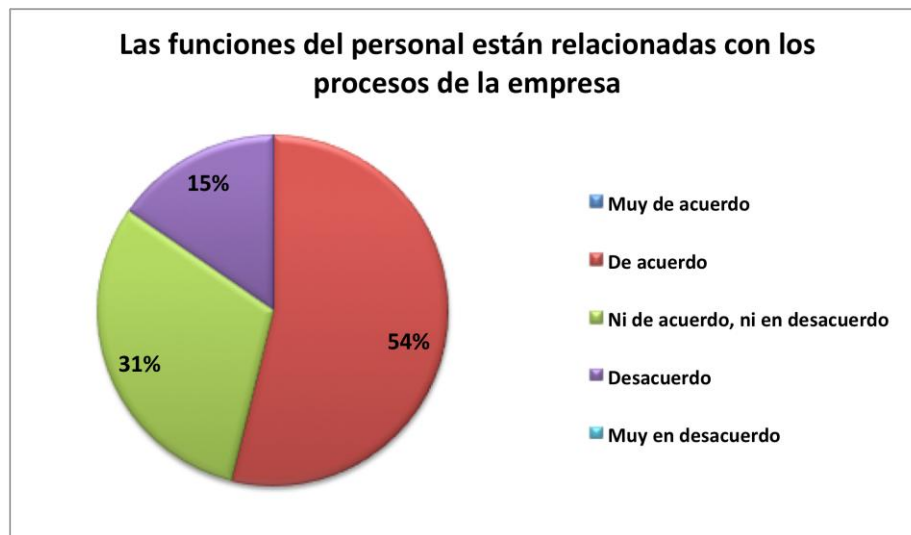
incrementando de esta manera la productividad operativa, es por ello que esta situación representa una gran debilidad para la empresa.

16. A la pregunta N° 15 del cuestionario aplicado. Las funciones del personal están relacionadas con los procesos de la empresa.

**Cuadro 21**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	7	54%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	31%
Desacuerdo	2	15%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Respuestas a la pregunta N° 15 del cuestionario**



**Gráfico 15: Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°15. Fuente: Autor (2011)**

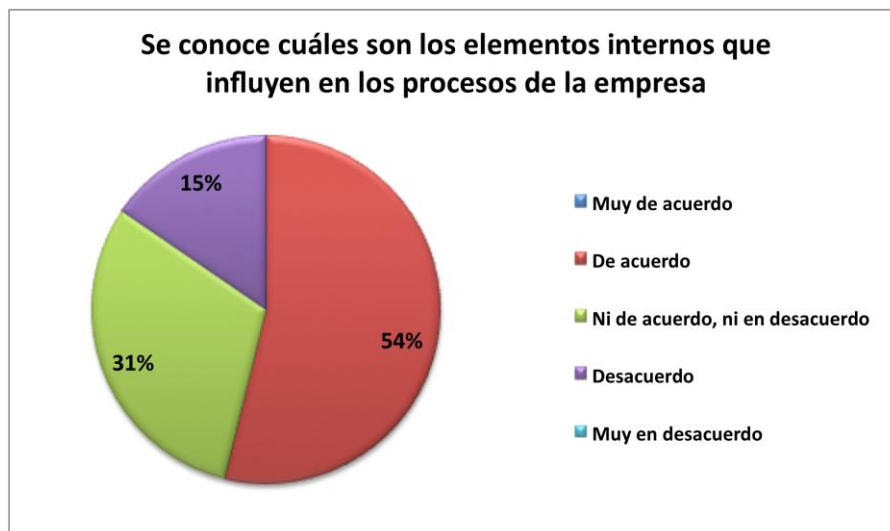
Según lo observado en el gráfico 15, mas de la mitad del personal está de acuerdo con que sus funciones están relacionadas con los procesos de la empresa, sin embargo, y como en situaciones anteriores no existe un manual o documento formal que describa con detalle como se ejecutan los procesos de la empresa y como intervienen en ellos el personal asignado.

17. A la pregunta N° 16 del cuestionario aplicado. Se conoce cuáles son los elementos internos que influyen en los procesos de la empresa.

**Cuadro 22**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	7	54%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	31%
Desacuerdo	2	15%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Respuestas a la pregunta N° 16 del cuestionario**



**Gráfico 16: Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°16. Fuente: Autor (2011)**

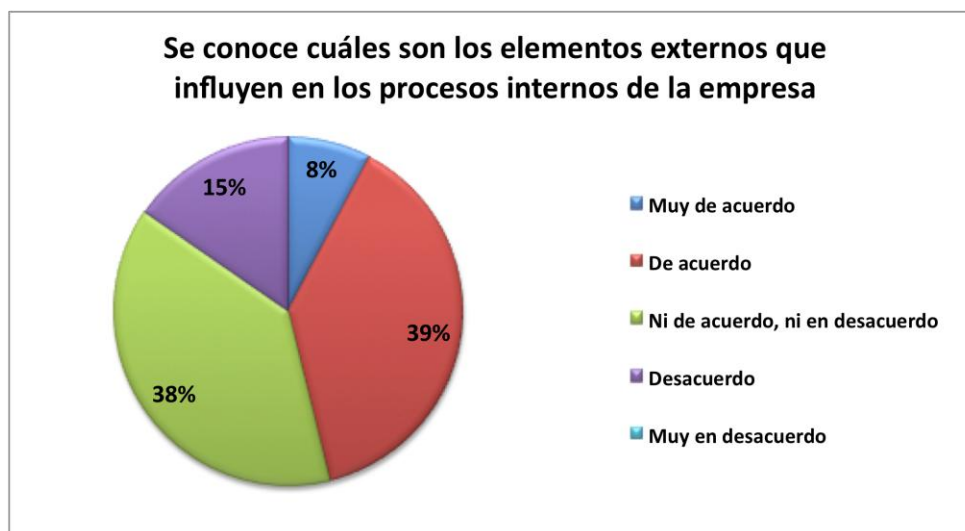
Según lo ilustrado en el gráfico 16, un poco menos de la mitad de los encuestados expresa no conocer los elementos involucrados en los procesos de la empresa, esto es consecuencia de que no existe la definición formal de estos factores que son específicamente el recurso humano, capital y material, siendo este caso una gran desventaja para el personal que labora en la empresa.

18. A la pregunta N° 17 del cuestionario aplicado. Se conoce cuáles son los elementos externos que influyen en los procesos internos de la empresa.

**Cuadro 23**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	1	8%
De acuerdo	5	38%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	38%
Desacuerdo	2	15%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Respuestas a la pregunta N° 17 del cuestionario**



**Gráfico 17: Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°17. Fuente: Autor (2011)**

Según lo ilustrado en el gráfico 17, existe una equidad entre las respuestas de los encuestados sobre si conocen los elementos externos involucrados en los procesos de la empresa, la falta de conocimiento por parte del personal se debe a que no existe la definición formal estos factores representados por los proveedores, clientes y entes gubernamentales, siendo en este caso una gran desventaja para en la empresa.

19. A la pregunta N° 18 del cuestionario aplicado. Se tienen bien definidas las unidades o departamentos de la empresa.

**Cuadro 24**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	8%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	31%
Desacuerdo	8	61%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Respuestas a la pregunta N° 18 del cuestionario**



**Gráfico 18: Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°18. Fuente: Autor (2011)**

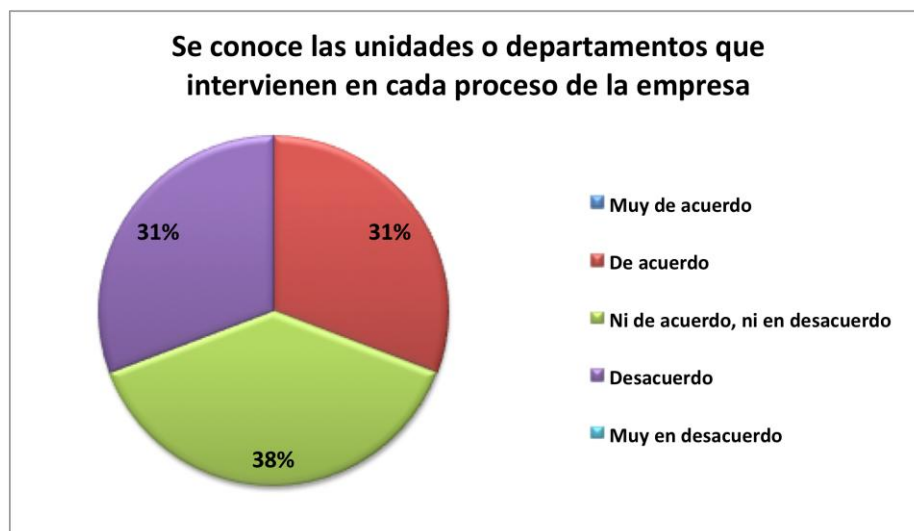
Según se aprecia en el gráfico 18, solo una pequeña minoría de los encuestados esta de acuerdo con que existe la definición de los departamentos de la empresa, el resto no esta de acuerdo o tiene dudas al respecto, esto se debe a que solo existe el nombramiento de los departamentos, sin la formalización de la estructura organizativa donde especifique cual es el concepto de cada área y cual es el personal requerido para el logro de sus objetivos, siendo esta otra debilidad de la empresa.

20. A la pregunta N° 19 del cuestionario aplicado. Se conoce las unidades o departamentos que intervienen en cada proceso de la empresa.

**Cuadro 25**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	4	31%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	38%
Desacuerdo	4	31%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Respuestas a la pregunta N° 19 del cuestionario**



**Gráfica 19: Representación gráfica de medida porcentual a las respuestas obtenidas de la pregunta N°19. Fuente: Autor (2011))**

Según se aprecia en el gráfico 19, existe una igualdad entre los resultados de los encuestados, actualmente solo existe el nombramiento de los departamentos, sin la formalización descrita de los procesos que intervienen en cada área, generando otra debilidad para la empresa.

### **Resultados de las entrevistas**

Con el fin de realizar un completo levantamiento de información en la presente investigación se realizó una (1) entrevista semi estructurada dirigida al gerente de



Importación, al gerente de Administración y Finanzas, al Gerente General y a los dos (2) Directores Gerentes.

A continuación los resultados obtenidos:

1. *¿Como describiría actualmente la empresa?*

De manera resumida los encuestados coinciden en un alto porcentaje describiéndola como una empresa Larense, 100% Venezolana, dedicada a la importación y comercialización de alimentos, así como también de artículos del Agro, ofreciendo los mejores precios y mayor calidad.

2. *¿A su juicio hacia donde se encamina la empresa a futuro?*

En su gran mayoría las personas encuestadas expresaron que con la aplicación de nuevas tecnologías de información y mejoras que optimicen los procesos, la empresa puede llegar a ser una empresa sólida de importación y comercialización de productos alimenticios y artículos del Agro, que cubra las necesidades de los consumidores y posea un alto rango de competitividad.

3. *¿Cuáles son los objetivos deseados para la empresa?*

Para la mayoría de los gerentes encuestados los objetivos de la empresa son:

- Ser una empresa líder en el mercado de importación de alimentos y artículos del Agro.
- Aumentar la cantidad de importaciones anuales
- Producir mayores utilidades anuales
- Obtener un crecimiento sostenido
- Fidelizar y aumentar la cantidad de clientes
- Mejorar y optimizar constantemente sus procesos
- Actualizar y mejorar el uso de las tecnologías de información
- Ampliar y mejorar periódicamente la infraestructura de la empresa
- Mejorar el tiempo de respuesta y atención a proveedores y clientes

- Cumplir con todas las leyes y reglamentos solicitados por el Gobierno Nacional para la adquisición de los productos en el exterior
- Ejecutar planes de capacitación y motivación para el personal de la empresa
- Incrementar la productividad
- Reducir los costos operativos

4. *¿Cuáles son las metas a corto, mediano o largo plazo de la empresa?*

En resumen, los encuestados coinciden en un alto porcentaje en los puntos siguiente:

***Corto Plazo:***

- Formalizar y optimizar los procesos internos de la empresa
- Reformar la estructura organizativa
- Definir formalmente las actividades y tareas del personal en la empresa

***Mediano Plazo:***

- Automatizar los procesos internos de la empresa
- Implementar un correo corporativo y un sitio Web para la empresa
- Actualizar al personal con planes de capacitación

***Largo Plazo:***

- Adquirir una nueva infraestructura física
- Contratar personal calificado

5. *¿Cuáles son las tecnologías de información utilizadas en la empresa?*

La mayoría de los encuestados coincidieron que las tecnologías utilizadas actualmente por la empresa son:

- Uso de Internet para acceder a los portales Web del Gobierno Nacional, con el fin de gestionar los requerimientos exigidos por la ley para las importaciones.
- El correo electrónico para la comunicación interna y externa

- El uso de un Sistema Administrativo Automatizado donde se registran todos los movimientos contables y administrativos de la empresa

6. *¿Cuáles son los planes a futuro con respecto a la incorporación de nuevas tecnologías de información?*

En resumen, los encuestados están de acuerdo con mejorar e incorporar nuevas tecnologías de información a la empresa con la aplicación de un correo corporativo, la implementación de un sitio Web y la automatización de sus procesos internos.

7. *¿Cuáles son para usted los procesos fundamentales y de apoyo de la empresa?*

En su totalidad los encuestados coincidieron que el proceso fundamental de la empresa actualmente es su proceso de importación, apoyado en los procesos distribución de productos, obtención del permiso sanitario, obtención del Certificado de No Producción y el proceso para la capacitación y actualización del personal en trámites de importación

8. *¿Cuáles son para usted las principales actividades y tareas realizadas por el personal de la empresa?*

A continuación se presentan las actividades y tareas donde la mayoría de los encuestados coincidieron:

- Solicitar y tramitar los permisos necesarios al Ministerio del Poder Popular para la Alimentación (MINPPAL),
- Solicitar la Autorización de Adquisición de Divisas (AAD) a CADIVI
- Solicitar de Divisas al banco
- Organizar de los expedientes con todos los documentos involucrados en el proceso de importación

- Manejar del sistema administrativo automatizado, que incluye facturación de ventas, compras, distribución de costos de importación y contabilidad

9. *¿Cuáles son las unidades o departamentos que se tienen establecidos actualmente en la empresa?*

Todos los encuestados respondieron que la empresa se encuentra estructurada de la siguiente manera:

1) Junta Directiva

i) Gerencia General

ii) Gerencia de Administración y Finanzas

(a) Jefe de Recursos Humanos

1. Recepcionista

(b) Jefe de Tesorería

(c) Jefe de Contabilidad

iii) Gerencia de Importaciones

(a) Analista de importación

10. *¿A su juicio cuáles son los eventos o elementos internos y externos que dificultan el logro de los objetivos de la empresa?*

En resumen, los gerentes manifestaron los principales eventos que dificultan el logro de los objetivos:

*Internos:*

- La ejecución informal de los procesos internos
- Falta de manuales y normas que determinen la mejor manera de ejecutar las actividades
- Falta de definición y descripción formal de los cargos en la empresa
- Falta de definición de un estructura organizativa estratégica
- La infraestructura tecnológica actual

*Externos:*

- Permisos emitidos por el gobierno Nacional
- Disminución de producción de alimentos y productos del Agro en el exterior
- Políticas cambiarias del Gobierno
- Requisitos de la banca para la solicitud de divisas
- Reducción de la cantidad de importaciones anuales permitidas

## CAPÍTULO V

### DISEÑO DE LA PROPUESTA

De acuerdo con los resultados obtenidos en el capítulo anterior basado en la situación actual de la empresa, se da continuidad con las seis (6) fases siguientes, que representan para esta investigación la propuesta de la mejora de los procesos administrativos, cumpliendo con los pasos descritos en el marco metodológico y que están establecidos en el Modelado del Negocio BMM.

#### ***Fase II. Definir misión, visión y los objetivos generales y específicos de la empresa.***

Esta fase llamada *Modelado de Objetivos* se define formalmente y en conjunto con los gerentes y empleados, la misión y la visión de la empresa, sus objetivos generales y específicos, mediante una lluvia de ideas por parte de los participantes en función a lo que es la empresa actualmente, lo que aspira a ser en un futuro, su alcance e importancia para su entorno global.

#### *Misión de la empresa:*

Importar y distribuir a nivel nacional gran variedad de productos alimenticios y artículos del Agro, cumpliendo a cabalidad con todos los permisos requeridos por las leyes del Estado, contando con un gran equipo de trabajo capacitado para así ofrecer los mejores precios y la mayor calidad de los productos, superando de esta manera las expectativas de nuestros clientes y consumidores.

*Visión de la empresa:*

Ser una empresa de comercialización sólida, competitiva y líder en el mercado nacional de productos alimenticios y agrícolas, que contribuya con el mejoramiento de la calidad de vida de los consumidores y desarrollo del país.

*Objetivo principal*

Ser una empresa de comercialización de productos alimenticios importados, solida y líder en el mercado, que cubra con las necesidades de los consumidores.

*Objetivos Generales de la empresa*

- Ser uno de los principales líderes en la importación de alimentos y productos del Agro.
- Generar mayores utilidades anuales
- Incrementar la rentabilidad de la empresa
- Cumplir con todas las leyes y normas establecidas por el Gobierno Nacional
- Fidelización de los clientes
- Ser una empresa reconocida en el mercado de importación

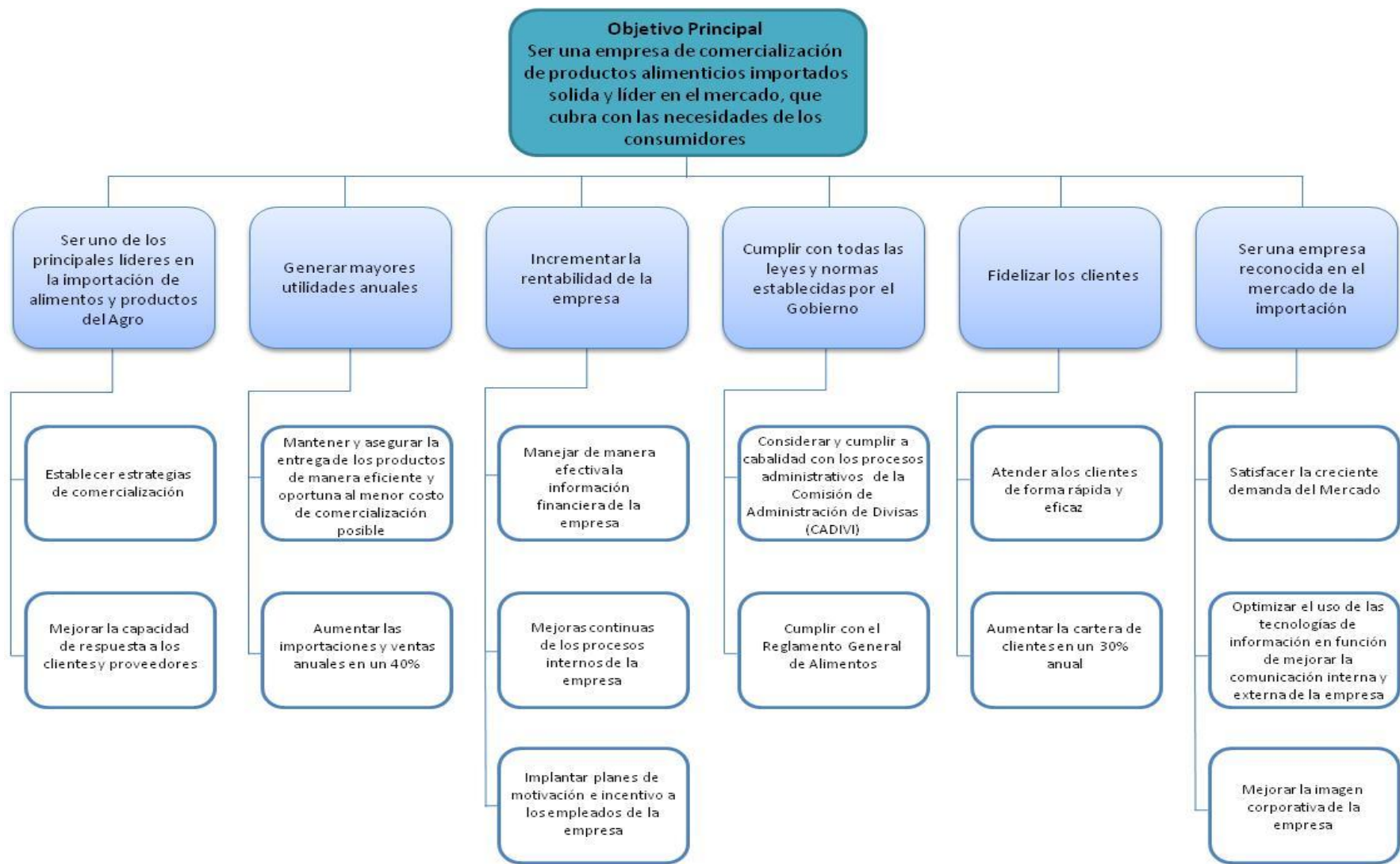
*Objetivos específicos de la empresa*

- Satisfacer la creciente demanda del Mercado
- Mantener y asegurar la entrega de los productos de manera eficiente y oportuna al menor costo de comercialización posible
- Atender a los clientes de forma rápida y eficaz
- Manejar de manera efectiva la información financiera de la empresa
- Establecer estrategias de comercialización
- Considerar y cumplir a cabalidad con los procesos administrativos requeridos por la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI)
- Cumplir con el Reglamento General de Alimentos

- Aumentar las importaciones y ventas anuales en un 40%
- Optimizar el uso de las tecnologías de información en función de mejorar la comunicación interna y externa de la empresa
- Aumentar la cartera de clientes en un 30% anual
- Mejorar la imagen corporativa de la empresa
- Mejorar la capacidad de respuesta a los clientes y proveedores
- Mejoras continuas de los procesos internos de la empresa
- Implantar planes de capacitación e incentivo a los empleados de la empresa

A continuación se presenta un gráfico con el Modelado de los Objetivos de la empresa en estudio:





**Gráfico 20: Modelado de Objetivos de la empresa Importadora y Exportadora Ayacucho C.A.**

***Fase III. Identificar las tecnologías y reglas del negocio que regulan la ejecución del proceso de importación.***

En esta fase llamada *Tecnologías y Modelado de las Reglas del Negocio* se identifican cuales son las Tecnologías de Información utilizadas y cuales podrían implementarse para la mejora del proceso de importación, igualmente se plantean las reglas o normas que constituyen las políticas y restricciones aplicadas en este proceso.

***Tecnologías:***

La empresa actualmente ha hecho uso de las TIC, empleando como vía de comunicación con sus clientes y proveedores el correo electrónico con direcciones personales, además utiliza un sistema Administrativo Automatizado el cual registra únicamente los movimientos contables y administrativos de la empresa.

Según lo antes expuesto, se propone para esta empresa la implantación de un correo corporativo que posea direcciones con nombre y dominio propio, que permita a su vez fortalecer las relaciones comerciales, creando un mejor concepto de la empresa en el mercado, sumado a esto, y para el logro de una imagen corporativa se plantea el desarrollo de un Sitio Web que le permita a la empresa darse a conocer a nivel nacional e internacional y que incluya aplicaciones para la gestión de procesos de importación y comercialización.

Adicionalmente, se sugiere implantar e integrar al sistema administrativo un modulo de logística y seguimiento, específicamente para el proceso de importación, que permita llevar de manera automatizada un control y seguimiento de cada solicitud de importación, con el fin de optimizar los tiempos de respuesta, reducir costos y mejorar la efectividad operativa de la empresa.

Por otro lado y en cuanto a las reglas del negocio, se presenta a continuación un cuadro descriptivo con las normas que regulan el proceso de importación, las cuales deben ser conocidas a cabalidad por todos los empleados para así evitar multas y sanciones que afecten la integridad y los recursos financieros de la empresa.

**Cuadro 26**

<i>Tipo</i>	<i>Nombre</i>	<i>Descripción</i>
<i>Leyes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ley que Establece el Impuesto al Valor Agregado (Gaceta Oficial N° 38.263)</b></li> </ul>	Esta ley establece cuales productos de importación son exonerados del pago del impuesto del valor agregado.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ley Orgánica de Aduanas (Gaceta Oficial N° 5.353 Extraordinario)</b></li> </ul>	Esta ley establece las normas y procedimientos para el control de la entrada, permanencia y salida del territorio nacional, de mercancías objeto de tráfico internacional
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ley de Salud Agrícola Integral (Gaceta Oficial N° 5.890 Extraordinario)</b></li> </ul>	Esta ley regula y supervisa todos los permisos y actividades relacionadas con la prevención, y el control zoonosanitario y fitosanitario, la epidemiología y la vigilancia fitosanitaria, de los insumos pecuarios y agrícolas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ley contra Ilícitos Cambiario (Gaceta Oficial N° 5.975 Extraordinario)</b></li> </ul>	Esta ley establece los requisitos establecidos para las operaciones cambiarias, uso de divisas para la importación y exportación de bienes y sus respectivas sanciones
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Providencia N° 104 mediante la cual se establecen los requisitos y tramites para la autorización de adquisición de divisas destinadas a las importaciones</b></li> </ul>	Esta providencia regula los requisitos y el tramite para obtener la autorización de adquisición de divisas destinadas a las importaciones de bienes (AAD)
<i>Reglamentos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reglamento General de Alimentos (Gaceta Oficial N° 25.864)</b></li> </ul>	Este reglamento establece todo lo relacionado con la higiene de la alimentación. Autorizar, prohibir, fiscalizar y determinar las condiciones sanitarias que se deben reunir en la fabricación, importación, exportación, almacenamiento, venta y consumo de alimentos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Resolución conjunta de bienes que requieren o no certificado de insuficiencia o de no producción nacional (Gaceta Oficial 5.912)</b></li> </ul>	Esta resolución contiene los listados actualizados de los códigos arancelarios de los bienes que no requieren Certificados de Insuficiencia o de No Producción Nacional y los que requieren de la presentación de este requisito para la Autorización de Adquisición de Divisas
<i>Instructivos y Manuales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Instructivo dirigido a los importadores para efectuar la solicitud de permisos para la importación de alimentos</b></li> </ul>	Presenta un recorrido que guía por el sistema Web del Minppal, para el registro e inscripción como importador en la taquilla única virtual así como también los pasos para solicitar el CNP, licencias de importación, permisos sanitarios, y permisos zoonosanitarios
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pasos a seguir por el usuario para solicitar autorización de adquisición de divisas (AAD) destinadas a las importaciones productivas</b></li> </ul>	Proporciona una lista de pasos seguir por el usuario para solicitar autorización de adquisición de divisas (AAD) destinadas a las importaciones productivas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Manual de normas y procedimientos para la consignación de documentos ante la comisión de administración de divisas (CADIVI) a través del operador cambiario</b></li> </ul>	El manual incluye normas generales y específicas para la consignación de documentos relacionados con la solicitud de registro de usuario en el sistema de administración de divisas, las providencias vigentes, de los recursos de reconsideración y de las modificaciones al registro de usuario, por parte de las personas naturales y jurídicas ante CADIVI

**Reglas del Negocio que regulan la ejecución del proceso de importación**

***Fase IV. Detallar las actividades, tareas que intervienen en el proceso de importación y en los procesos de apoyo.***

Esta fase llamada *Modelado del Proceso* y según las reglas del método BMM se modela el nivel más alto del proceso de importación y sus procesos de apoyo usando una cadena de valor. Posteriormente, se representa un diagrama del proceso en UML, donde se resume el objetivo que persiguen estos procesos, sus entradas y salidas, las reglas de negocio que aplican, los actores y los objetos de negocio involucrados. Por último, se modela el nivel más bajo usando un Diagrama de Actividades con la descripción detallada del procedimiento.

✓ **Proceso Fundamental**

- Proceso de Importación

✓ **Procesos de Apoyo**

- Proceso de solicitud de permiso sanitario de alimentos
- Proceso de solicitud de Certificado de No producción
- Distribución del producto
- Capacitación del personal en actualizaciones para tramites de importación

**Procesos de Apoyo**



**Proceso Fundamental**



**Gráfico 21: Cadena de Valor de los procesos**

## 1. Proceso de Importación

### ➤ **Objetivo del proceso:**

Ejecutar todas las actividades internas y requerimientos que el gobierno Nacional exige para la gestión de solicitudes y permisos de importación de alimentos y artículos del agro.

### ➤ **Fronteras:**

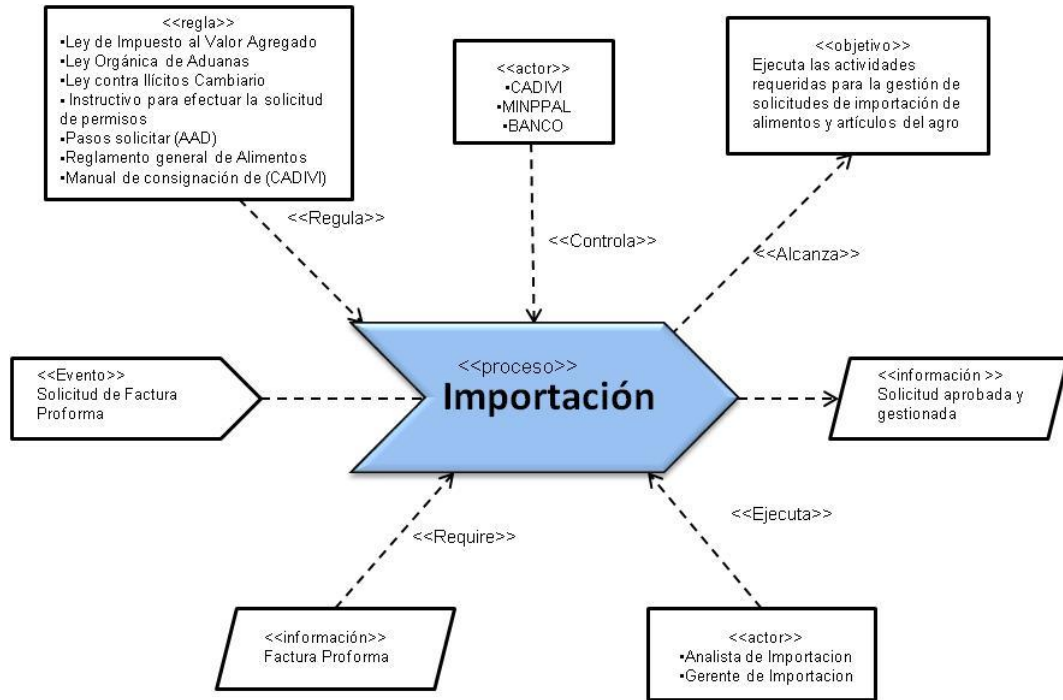
**Inicia:** Cuando el analista de importación envía solicitud de la factura proforma al proveedor extranjero

**Termina:** Cuando no se aprueban los permisos, cuando el banco no aprueba el crédito para las divisas y cuando después de aprobado toda la solicitud se archiva el original del expediente

### ➤ **Actores:**

- Analista de Importación
- Gerente de Importación
- Agente Aduanal
- Ministerio del Poder Popular para la Alimentación
- Banco
- CADIVI
- Sistema Administrativo Automatizado

➤ **Diagrama General del Proceso**



**Gráfico: 22: Diagrama General del Proceso de Importación**

## ➤ Diagrama de Actividades

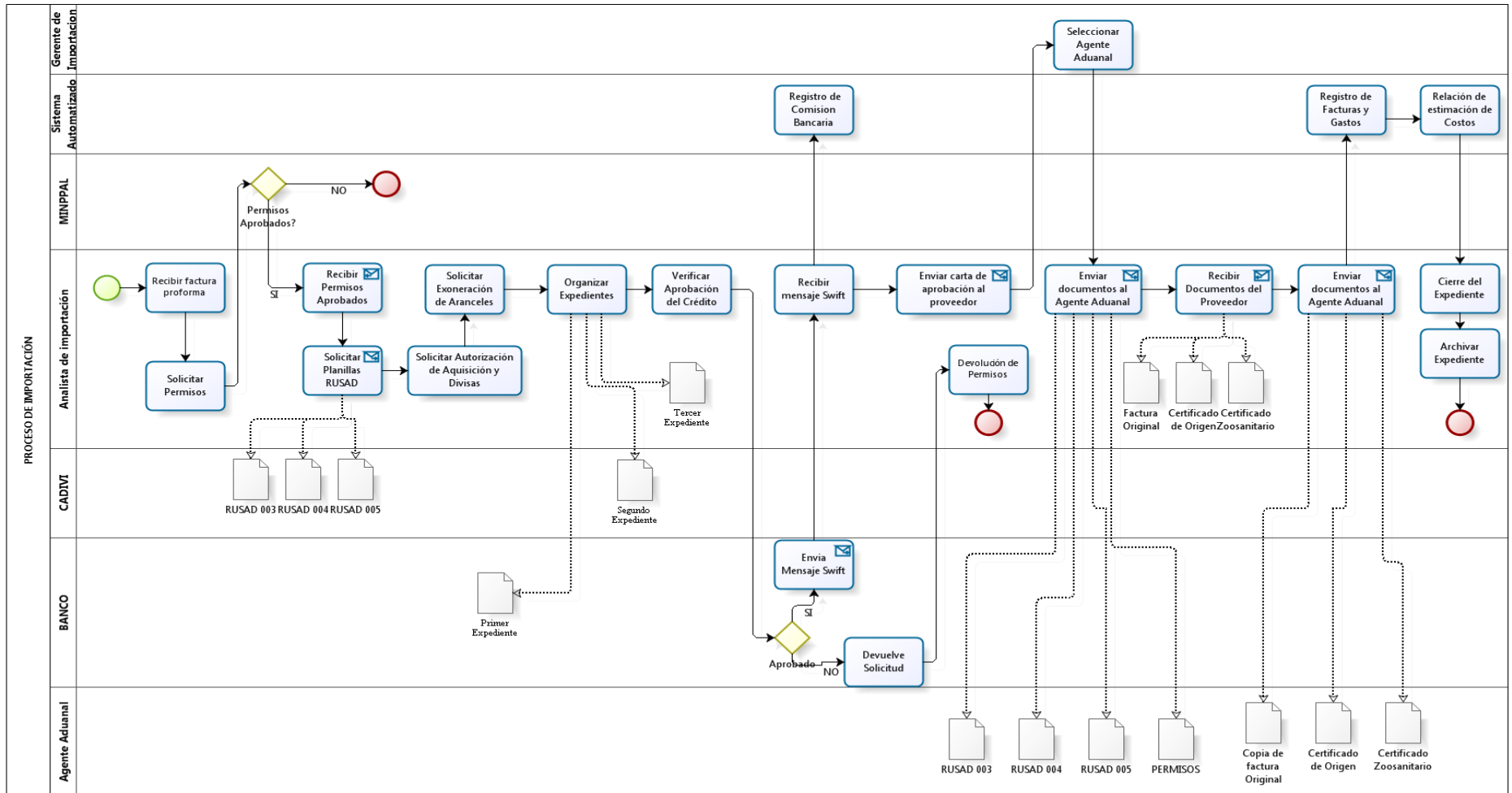


Gráfico 23: Diagrama de Actividades del proceso de Importación

➤ **Procedimiento:**

Actividades	Actores
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe por correo electrónico la factura Proforma emitida por el proveedor extranjero</li> <li>2. Solicita al Ministerio del Poder Popular para la Alimentación (MINPPAL) por medio de la pagina Web <a href="http://www.minpal.gob.ve">www.minpal.gob.ve</a>, aval del Permiso Sanitario de Importación, Certificado de No Producción (CNP) exoneración de Aranceles, CNP exención IVA y CNP CADIVI</li> </ol>	Analista de Importación
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Si los permisos son negados se da por terminado el proceso de importación</li> <li>4. Si los permisos son aprobados se recibe la notificación por medio de la pagina Web <a href="http://www.minpal.gob.ve">www.minpal.gob.ve</a></li> </ol>	MINPPAL
<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Recibe los siguientes documentos: Permiso Sanitario de importación, CNP exoneración de Aranceles, CNP exención IVA y CNP CADIVI</li> <li>6. Solicita por medio de la pagina Web <a href="http://www.cadivi.gob.ve">www.cadivi.gob.ve</a> las planillas de Registro de Usuarios del Sistema de Administración de Divisas (RUSAD) 003-004-005</li> <li>7. Imprime planillas RUSAD (003-004-005)</li> <li>8. Solicita por medio de la página Web <a href="http://www.cadivi.gob.ve">www.cadivi.gob.ve</a> la Autorización para la Adquisición de Divisas (AAD)</li> <li>9. Solicita por medio de la pagina Web <a href="http://www.seniat.gob.ve">www.seniat.gob.ve</a> la exoneración de Aranceles al Seniat</li> <li>10. Organiza tres (3) expedientes cada uno contentivo con una copia de las planillas RUSAD 003, 004 y 005, Factura Proforma, CNP exoneración de Aranceles, CNP exención IVA y CNP CADIVI</li> <li>11. Envía primer expediente al Banco donde se solicita el crédito para la compra de divisas, el segundo expediente a CADIVI y el tercer expediente se mantiene en la empresa</li> <li>12. Verifica estatus de aprobación del crédito</li> </ol>	Analista de Importación
<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Si el crédito es negado, envía notificación y los documentos emitidos a la empresa. Se devuelven los permisos y se da por terminado el proceso de importación.</li> </ol>	Banco



14. Si el crédito es aprobado envía a la empresa por correo electrónico mensaje Swift y posteriormente envía un documento el cual avala el compromiso de pago al proveedor extranjero	
15. Recibe mensaje Swift y documento aval	Analista de Importación
16. Registro del pago correspondiente a la comisión bancaria	Sistema Administrativo Automatizado
17. Envía documento de aprobación al proveedor extranjero para consolidación de la importación y envío de la mercancía.	Analista de Importación
18. Seleccionar el Agente Aduanal responsable de los tramites de la nacionalización de la mercancía entrante	Gerente de Importación
19. Envía copias de las RUSAD 003, 004 y 005 y los permisos originales al Agente Aduanal 20. Recibe los documentos del proveedor (Factura Original, Certificado de Origen, Certificado Zoosanitario) por correo electrónico y en físico, para posteriormente ser enviados al agente aduanal	Analista de Importación
21. Registro de la factura Proforma, la factura del agente aduanal y las facturas de todos los gastos incurridos en el proceso de nacionalización 22. Relación de la estimación de costos y diferentes erogaciones involucradas en el proceso de la importación.	Sistema Administrativo Automatizado
23. Se organizan un (1) expediente con todos los documentos involucrados en el proceso de importación 24. Notifica al Analista de distribución que la mercancía ya se encuentra en la aduana 25. Archivar expediente	Analista de Importación

## 2. Proceso para la obtención del permiso sanitario de importación de alimentos

### ➤ Objetivo del proceso:

Realizar trámites necesarios para la obtención del permiso sanitario para la importación de alimentos.

### ➤ Fronteras:

**Inicia:** Semestralmente cuando se vence el permiso sanitario de importación

**Termina:** Cuando se recibe el permiso o la negación del mismo

### Actores:

- Analista de Importación
- Gerente de Importación
- Ministerio del Poder Popular para la Salud
- Proveedor

### ➤ Diagrama General del Proceso

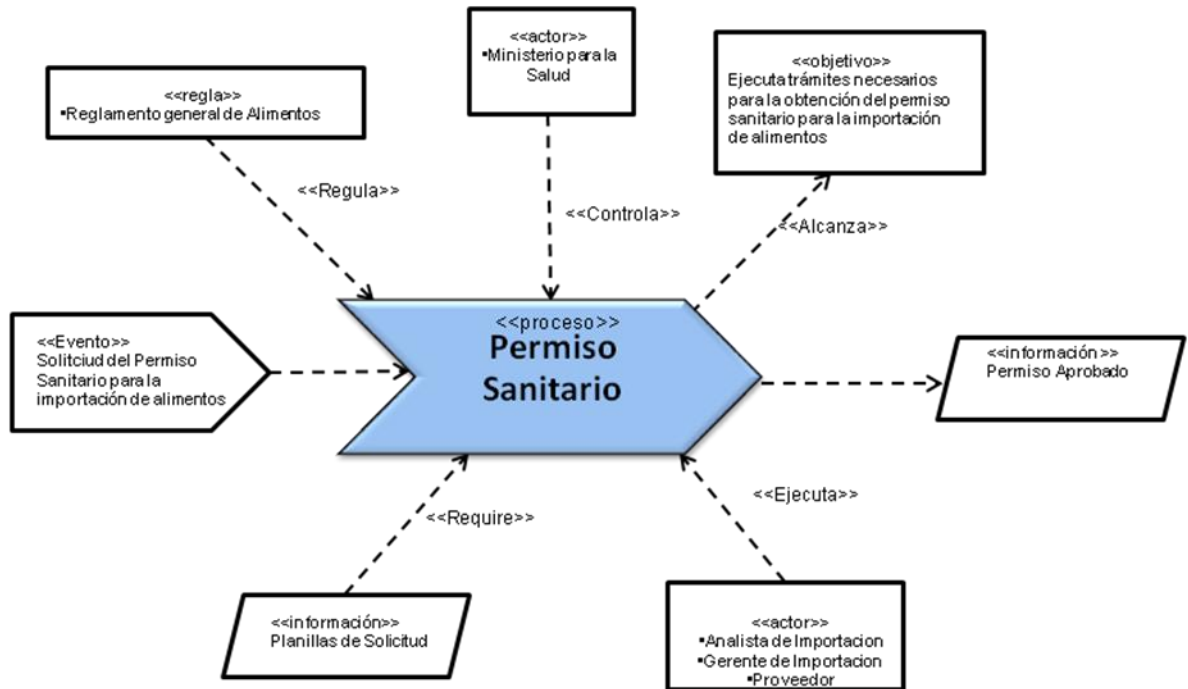


Gráfico: 24: Diagrama General del Proceso de Permiso Sanitario

➤ Diagrama de Actividades

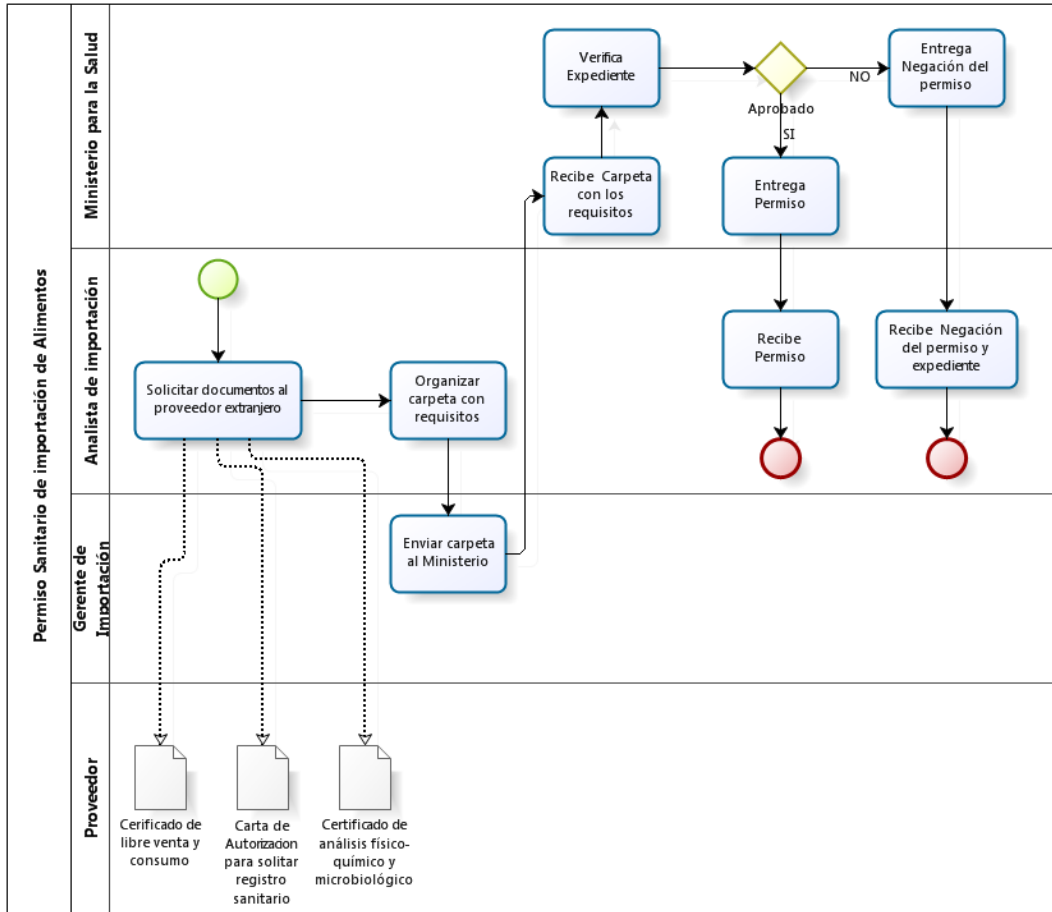


Gráfico 25: Diagrama de Actividades del proceso de Solicitud de Permiso Sanitario de importación de alimentos

➤ **Procedimiento:**

Actividades	Actores
1. Solicita al proveedor del extranjero los documentos sobre los alimentos a importar: Certificado de Libre Venta y consumo, Carta de Autorización para solicitar Registro Sanitario y el Certificado de análisis físico-químico y microbiológico 2. Recibe documentos 3. Organiza Carpeta con todos los documentos	Analista de Importación
4. Envía la carpeta contentiva con todos los documentos requeridos al Ministerio del Poder Popular para la salud	Gerente de Importación
5. Recibe carpeta 6. Verifica todos los documentos requeridos 7. Si los documentos no cumplen con los requisitos establecidos, se niega el permiso y se le notifica al solicitante 8. Si los documentos cumplen con todos los requisitos establecidos, se aprueba el permiso y se le entrega al solicitante documento original que lo certifique	Ministerio del Poder Popular para la salud
9. Si el permiso fue negado recibe notificación y se da por terminado el proceso 10. Si el permiso fue aprobado de recibe un documento original y se da por terminado el proceso	Gerente de Importación

**3. Proceso para la obtención del Certificado de No Producción (CNP)**

➤ **Objetivo del proceso:**

Realizar trámites necesarios para la obtención del Certificado de No producción o insuficiencia de producción nacional para la importación de alimentos y artículos del Agro.

➤ **Fronteras:**

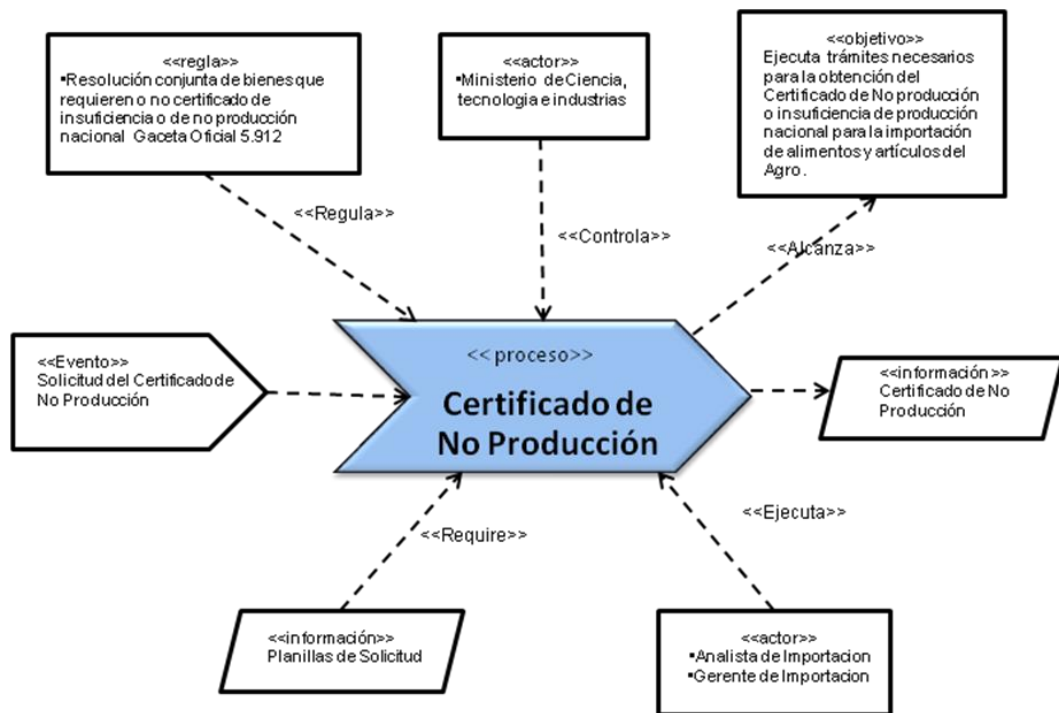
**Inicia:** Registro de Solicitud del Certificado

**Termina:** Cuando se recibe la aprobación o negación del Certificado de No Producción

**Actores:**

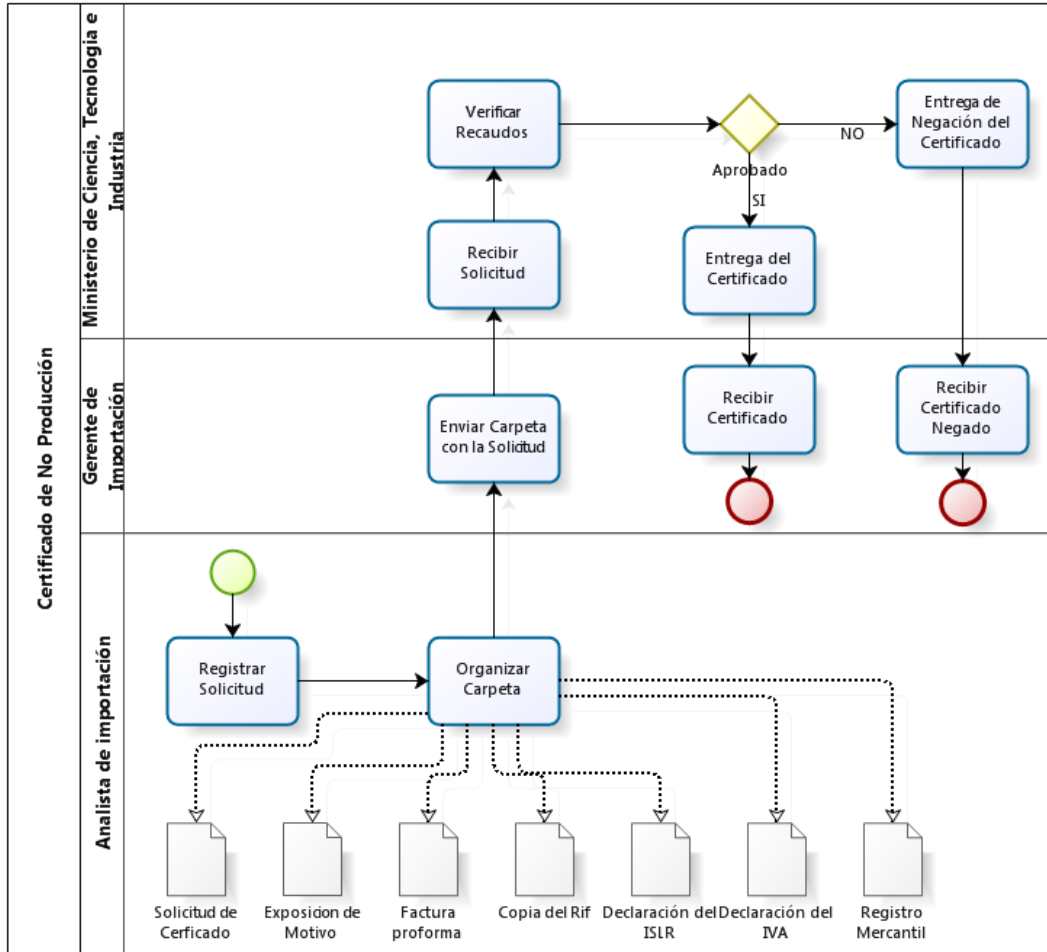
- Analista de Importación
- Gerente de Importación
- Ministerio del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias

➤ **Diagrama General del Proceso**



**Gráfico: 26: Diagrama General del Proceso de Solicitud del Certificado de No Producción (CNP)**

➤ Diagrama de Actividades



**Gráfico 27: Diagrama de Actividades del proceso de Solicitud del Certificado de No Producción**

➤ **Procedimiento:**

Actividades	Actores
1. Registra por medio de la dirección Web <a href="http://tramites.milco.gob.ve">http://tramites.milco.gob.ve</a> la solicitud para la obtención del CNP 2. Organiza carpeta con los siguientes documentos: Solicitud del Certificado, Exposición de Motivo, Factura proforma, Copia del Rif, Declaración del ISLR, Declaración del IVA, y el Registro Mercantil	Analista de Importación
3. Envía la carpeta contentiva con todos los documentos requeridos al Ministerio del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias	Gerente de Importación
4. Recibe carpeta de Solicitud 5. Verifica todos los documentos requeridos 6. Si los documentos no cumplen con los requisitos establecidos, se niega el CNP y se le notifica al solicitante 7. Si los documentos cumplen con todos los requisitos establecidos, se aprueba el CNP y se le entrega al solicitante documento original que lo certifique	Ministerio del Poder Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias
8. Si el Certificado fue negado recibe notificación y se da por terminado el proceso 9. Si el Certificado fue aprobado de recibe un documento original y se da por terminado el proceso	Gerente de Importación

**4. Proceso para distribución de los productos**

➤ **Objetivo del proceso:**

Distribuir a los clientes los productos alimenticios y del Agro que se encuentran en la aduana.

➤ **Fronteras:**

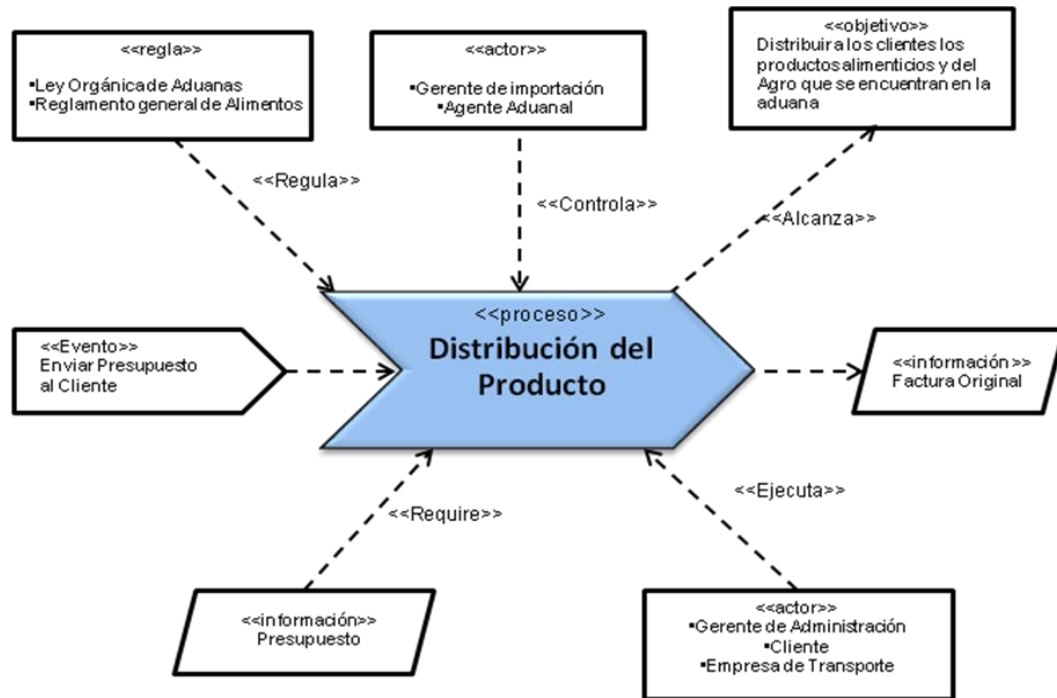
**Inicia:** Cuando se le envía presupuesto al cliente

**Termina:** Cuando se recibe el pago por el producto vendido

**Actores:**

- Analista de Importación
- Agente Aduanal
- Cliente
- Empresa de transporte
- Tesorera

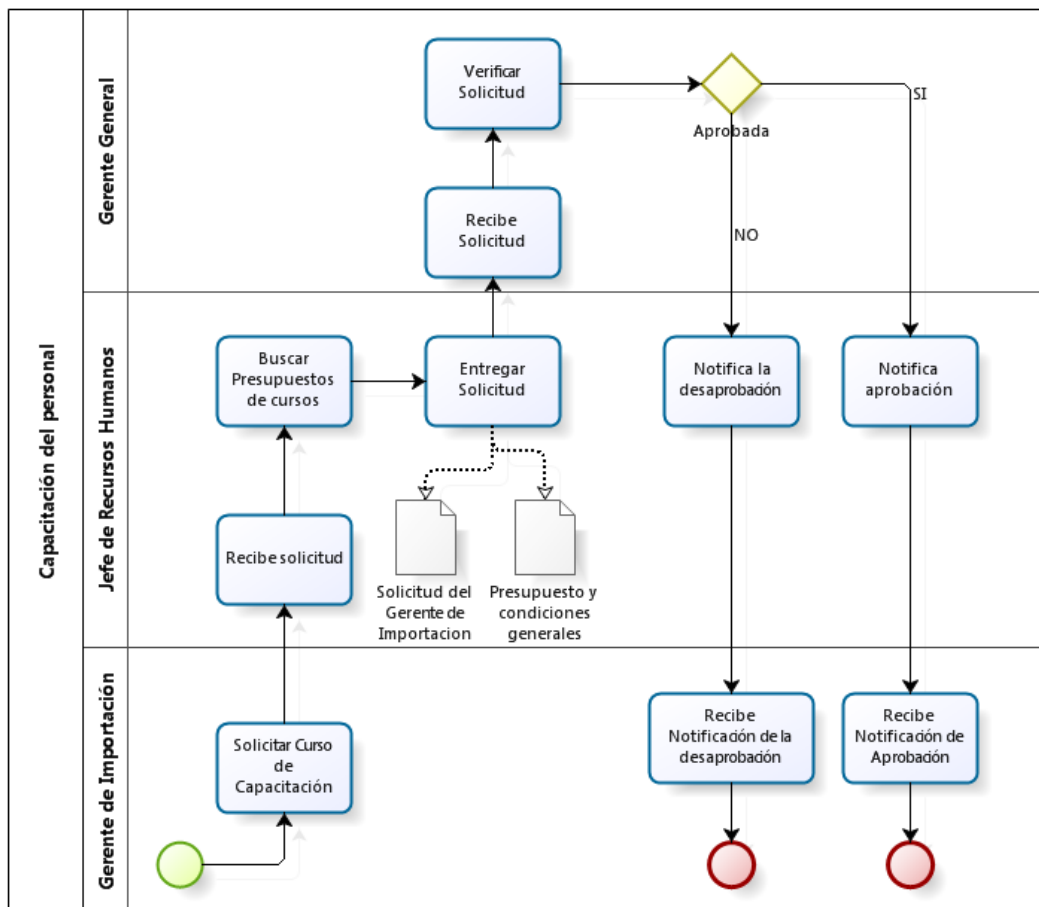
➤ **Diagrama de General del Proceso**



**Gráfico: 28: Diagrama General del Proceso de Distribución**



➤ **Diagrama de Actividades**



**Gráfico 29: Diagrama de Actividades del proceso de Distribución del Producto**

➤ **Procedimiento:**

<b>Actividades</b>	<b>Actores</b>
1. Envía presupuesto del producto al cliente, especificando descripción, cantidad, monto y forma de pago	Analista de Distribución
2. Recibe Presupuesto 3. Verifica Presupuesto 4. Si el presupuesto no es aprobado, notifica a la empresa que no realizará la compra y se da por terminado el proceso 5. Si el presupuesto es aprobado envía Orden de compra a la empresa	Cliente
6. Recibe Orden de Compra 7. Envía orden de despacho al Agente Aduanal 8. Envía orden de traslado a la empresa de transporte 9. Notifica a tesorería con copia de la orden de compra	Analista de Distribución
10. Recibe Orden de Servicio	Empresa de transporte
11. Recibe Orden de despacho 12. Entrega Mercancía a la empresa de transporte	Agente Aduanal
13. Recibe la mercancía 14. Traslada la mercancía	Empresa de transporte
15. Realiza la factura 16. Envía la factura	Tesorera
17. Recibe la factura 18. Recibe la mercancía 19. Emite orden de pago	Cliente
20. Recibe cancelación de la factura	Tesorera

**5. Proceso para la capacitación y actualización del personal en trámites para la importación**

➤ **Objetivo del proceso:**

Capacitar y actualizar al personal en la ejecución de trámites concernientes al proceso de importación de alimentos y artículos del Agro.

➤ **Fronteras:**

**Inicia:** Cuando existe algún cambio significativo en el proceso de importación según lo estipulado por los ente del Gobierno Nacional

**Termina:** Cuando se recibe la aprobación o desaprobación del curso solicitado

**Actores:**

- Gerente de Importación
- Gerente General
- Jefe de Recursos humanos

➤ **Diagrama General del Proceso**

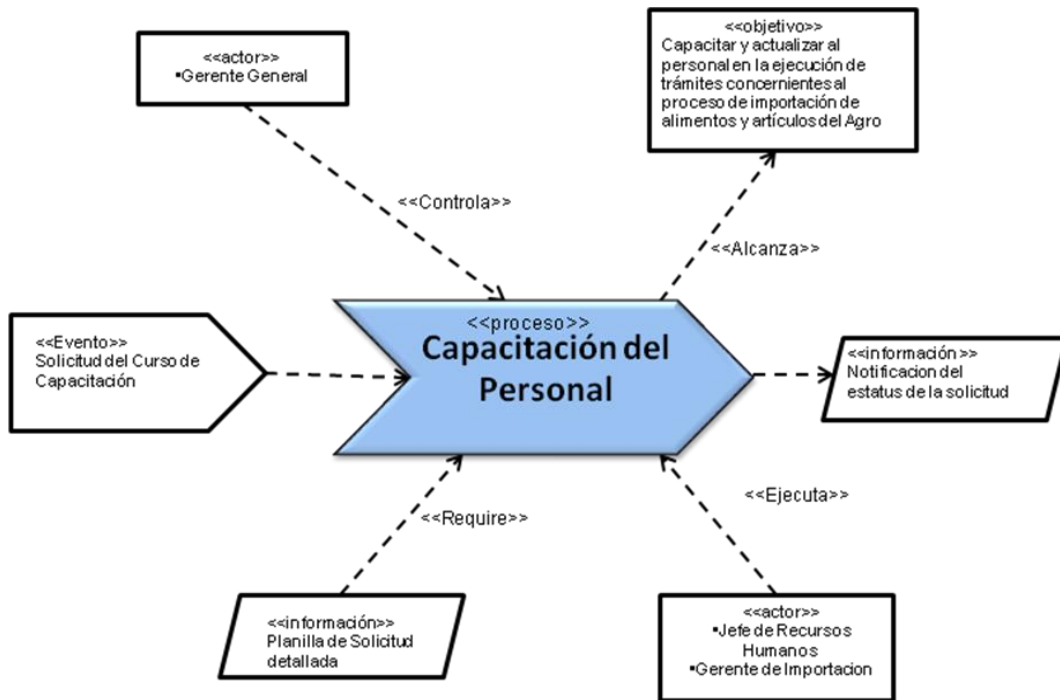


Gráfico: 30: Diagrama General del Proceso para la capacitación del personal

➤ Diagrama de actividades

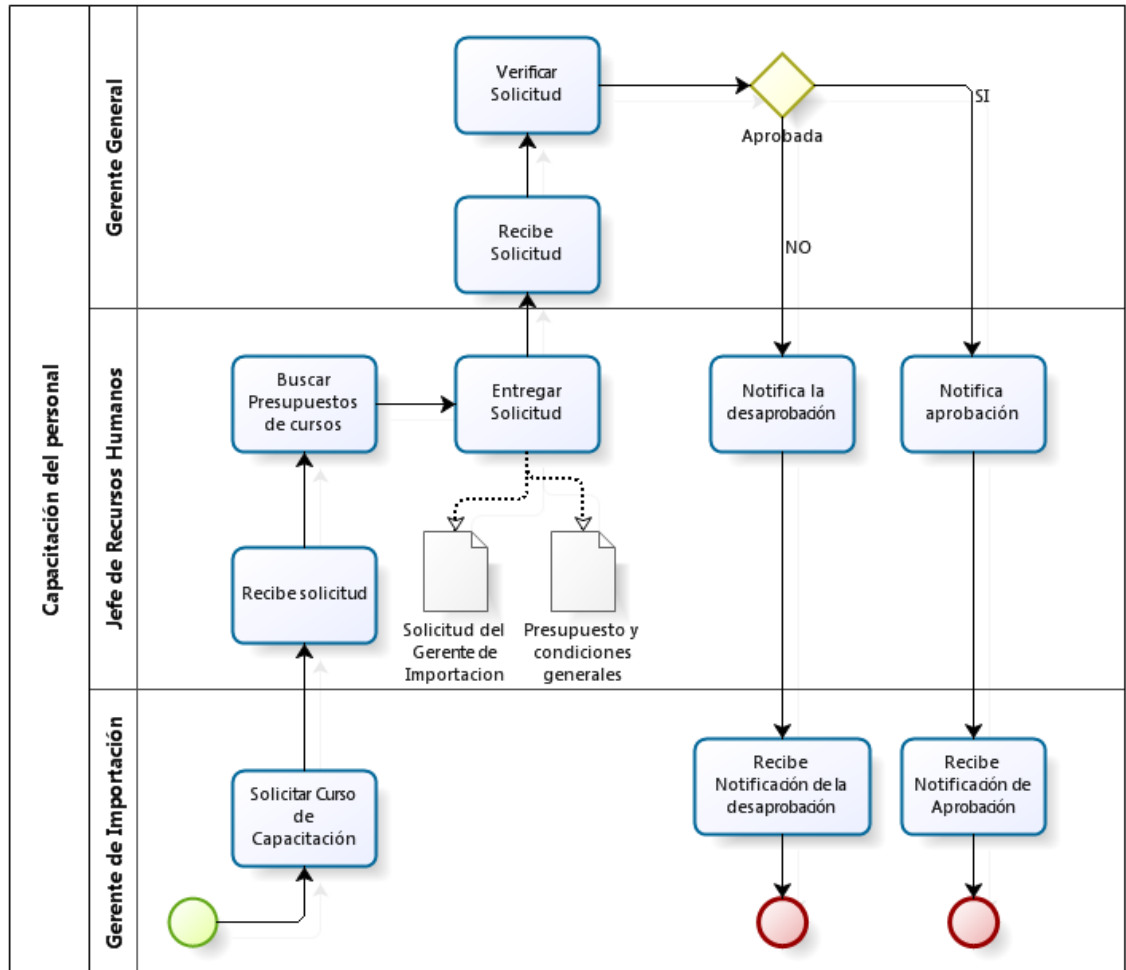


Gráfico 31: Diagrama de Actividades del proceso para la capacitación del personal

➤ **Procedimiento:**

Actividades	Actores
1. Solicita por escrito curso de capacitación	Gerente de Importación
2. Recibe Solicitud 3. Busca presupuesto del o los cursos solicitados 4. Entrega solicitud junto al presupuesto y condiciones generales	Jefe de Recursos Humanos
5. Recibe solicitud 6. Verifica Solicitud 7. Notifica al jefe de recursos Humanos si esta aprobado o no la solicitud	Gerente General
8. Recibe aprobación o desaprobación de la solicitud del curso de capacitación	Gerente de Importación

**Diagrama de todos los procesos**



**Gráfico 32. Diagrama de todos los procesos**

***Fase V. Definir los recursos que son requeridos para ejecutar el proceso de importación.***

Para el autor Isolve (2000), los recursos de una organización son todos aquellos elementos que se requieren para llevar a cabo una acción y los clasifica en recursos financieros, humanos, materiales y técnicos. Para esta fase y en conjunto con los empleados de la empresa se desarrolla un listado de los recursos que intervienen en el proceso de importación y cuales mejorarían la ejecución del mismo.

➤ **Financieros**

- Créditos bancarios para la adquisición de divisas
- Disponibilidad de dinero en bancos

- Disponibilidad inmediata de dinero en efectivo en caja chica por un promedio de 10 Unidades Tributarias para pagos de imprevistos

➤ **Humanos**

Actualmente estos son los cargos que ejecutan las actividades dentro del proceso de importación:

- Gerente General
- Gerente de Importación
- Analista de Importación
- Tesorera
- Jefe de Recursos Humanos

Adicionalmente, se propone incluir a la estructura organizativa de la empresa el cargo de Analista de distribución, este empleado se encargará exclusivamente de todas las actividades que intervienen en la distribución y entrega del producto al cliente, permitiendo de esta manera una atención directa y personalizada, generando a mediano plazo uno de los principales objetivos de la empresa, mantener la fidelización de todos sus clientes.

➤ **Materiales**

- Bienes inmuebles
- Equipos de computación
- Material de oficina

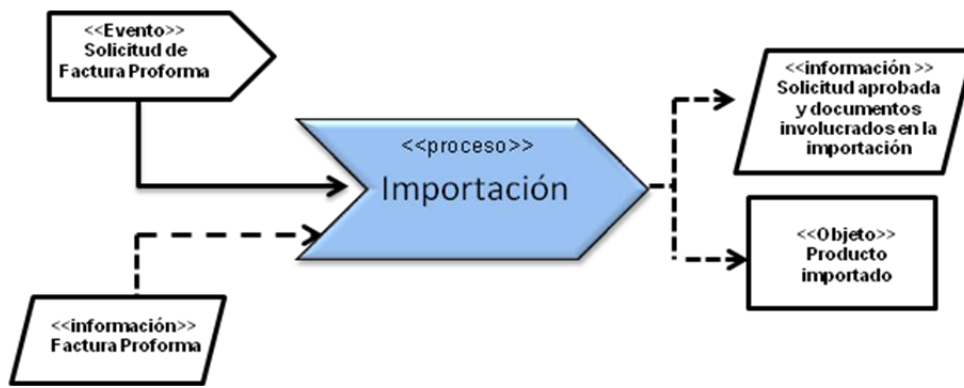
➤ **Técnicos**

- Sistema Administrativo Automatizado
- Tecnologías de Información, correo electrónico y página Web

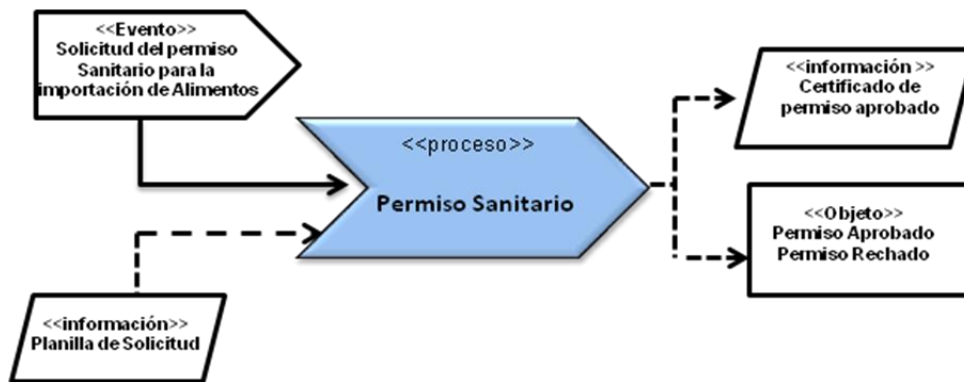
***Fase VI. Identificar los eventos internos y externos asociados al proceso de importación y sus procesos de apoyo.***

En esta fase llamada *Modelado de Eventos* se representa mediante diagramas de eventos el flujo de trabajo que es llevado a cabo cuando ocurre un evento que proviene desde dentro o fuera del proceso de importación y sus procesos de apoyo.

A continuación se muestra una serie de diagramas de eventos que modelan el flujo de trabajo asociado a la aparición de un evento:



**Gráfico 33: Flujo del trabajo asociado al evento: Solicitud de Factura Proforma**



**Gráfico 34: Flujo del trabajo asociado al evento: Solicitud de permiso sanitario para la importación de alimentos**

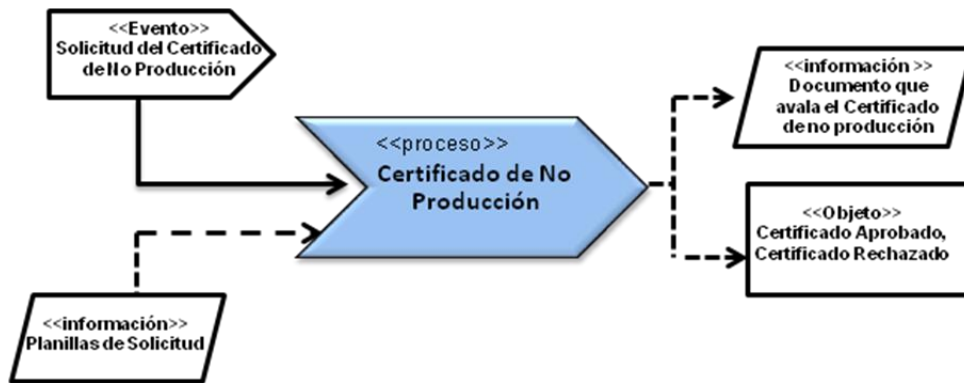


Gráfico 35: Flujo del trabajo asociado al evento: Solicitud del Certificado de No Producción

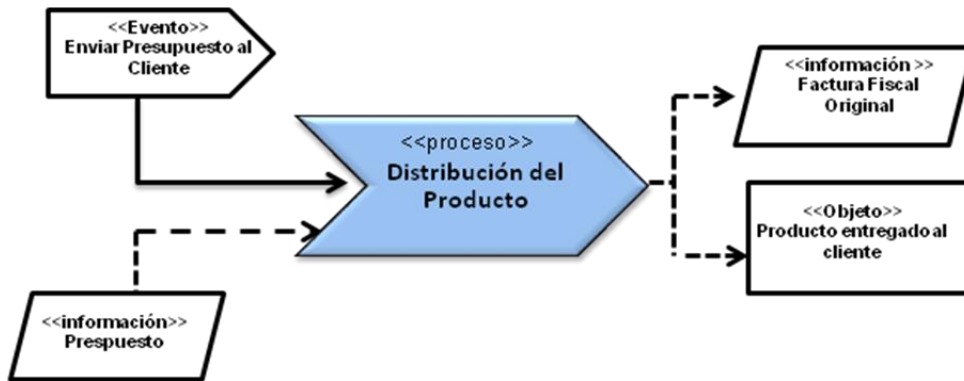


Gráfico 36: Flujo del trabajo asociado al evento: Envió del presupuesto al cliente

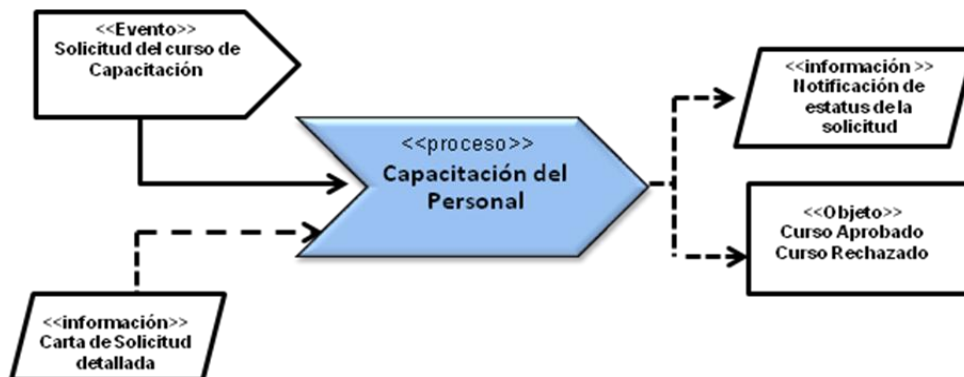


Gráfico 37: Flujo del trabajo asociado al evento: Solicitud de curso de capacitación



***Fase VII. Definir los diferentes actores que se encuentran asignados al proceso de importación***

Esta fase llamada *Modelado de Actores* se representa mediante un cuadro descriptivo los actores que intervienen en el proceso de importación, adicionalmente se propone la clasificación formal la estructura organizativa jerárquica de la empresa.

<b>Actor</b>	<b>Rol</b>	<b>Responsabilidades</b>
<p><i>Analista de Importación</i> Es un actor principal y esta encargado de gestionar los tramites y tareas que se requieren para importar productos alimenticios y artículos del Agro</p>	Receptor	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibir facturas Proforma</li> <li>✓ Recibir permisos sanitario de importación, Certificados de no producción (CNP)</li> <li>✓ Recibir mensaje Swift y documento aval</li> <li>✓ Recibir de documentos del proveedor (Factura Original, Certificado de Origen, Certificado Zoosanitario) por correo electrónico y en físico</li> </ul>
	Emisor	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Enviar al Agente Aduanal documentos de importación: Factura Original, Certificado de Origen, Certificado Zoosanitario, Copias de las RUSAD003, 004 y 005 y los permisos originales.</li> <li>✓ Enviar expediente al Banco para solicitud de crédito</li> <li>✓ Enviar expediente a CADIVI</li> <li>✓ Envía documento de aprobación al proveedor extranjero para consolidación de la importación</li> <li>✓ Notificar al Analista de Distribución que los productos estan en la aduana</li> </ul>
	Organizador	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organizar expedientes, cada uno contentivo con una copia de las planillas RUSAD 003, 004 y 005, Factura Proforma, CNP exoneración de Aranceles, CNP exención IVA y CNP CADIVI</li> <li>✓ Organizar un (1) expediente de cierre con todos los documentos involucrados en el proceso de importación</li> </ul>
	Verificador	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verificar estatus de aprobación del crédito</li> </ul>

	Archivador	✓ Archivar expediente
<p><i>Gerente de Importación</i> Es un actor principal, encargado supervisar la gestión del proceso de importación y entregar los documentos legales a diferentes entes del Estado.</p>	Tomador de decisiones	✓ Seleccionar el Agente Aduanal responsable de los tramites de la nacionalización de la mercancía entrante
	Emisor	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entregar carpeta de solicitud para el permiso sanitario de importación a las oficinas del Ministerio del Poder Popular para la salud</li> <li>✓ Entregar carpeta de solicitud del Certificado de No Producción a las oficinas del Ministerio del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias</li> </ul>
	Receptor	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibir notificación de aprobación o desaprobación del permiso sanitario de importación de alimentos</li> <li>✓ Recibir notificación de aprobación o desaprobación del Certificado de No Producción para de importación de alimentos y artículos del Agro</li> </ul>
	Solicitante	✓ Solicita por escrito curso de capacitación
<p><i>Sistema Administrativo Automatizado</i> Representa el sistema de información administrativo que permite capturar, almacenar y recuperar datos sobre la contabilidad y administración de la empresas</p>	Almacenador de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Almacenar los pagos correspondiente a la comisión bancaria</li> <li>✓ Almacenar información detallada de las factura Proforma, las factura del agente aduanal y las facturas de todos los gastos incurridos en el proceso de nacionalización</li> <li>✓ Almacenar y calcular estimación de costos y diferentes erogaciones involucradas en el proceso de la importación.</li> </ul>
	Consultor	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mostrar reportes de ventas</li> <li>✓ Mostrar reporte de costos</li> </ul>

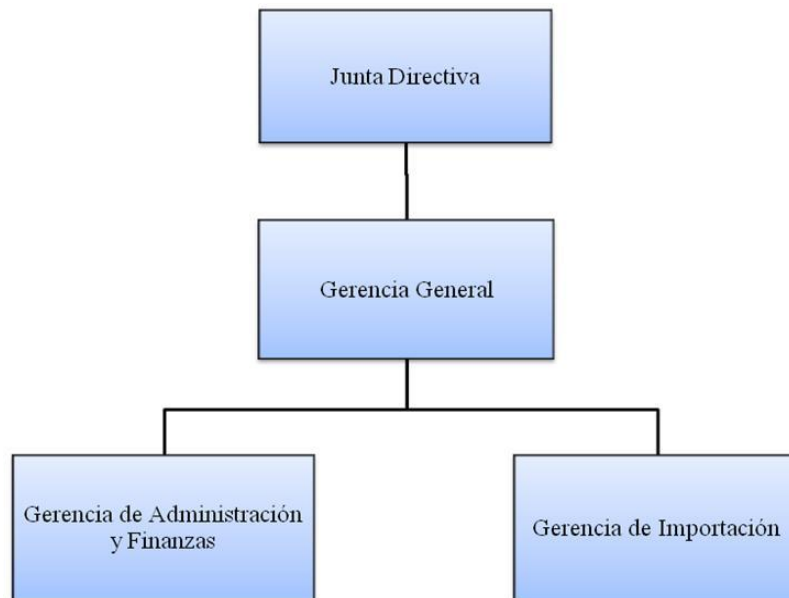
<p><i>Analista de distribución</i></p> <p>Este actor se encarga de la gestión de distribución de la mercancía que llega a la aduana, manteniendo contacto directo con los clientes</p>	Emisor	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Envía presupuesto del producto a la venta al cliente, especificando descripción, cantidad, monto y forma de pago</li> <li>✓ Envía orden de despacho al Agente Aduanal</li> <li>✓ Envía orden de traslado a la empresa de transporte</li> <li>✓ Envía notificación de presupuesto aprobado por el cliente a tesorería con copia de la orden de compra</li> </ul>
	Receptor	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibir notificación del estatus de mercancía en la aduana</li> <li>✓ Recibe Orden de Compra del Cliente</li> </ul>
	Gestor	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hacer seguimiento del proceso de entrega de la mercancía al cliente</li> </ul>
<p><i>Tesorerera</i></p> <p>Este actor esta encargado del registrar el recurso financiero de la empresa, facturando y realizando análisis de costos</p>	Operador del sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cargar información en el sistema administrativo sobre las comisiones bancarias y todas las facturas registradas en el proceso de importación</li> <li>✓ Realizar análisis de costos por medio del sistema administrativo</li> <li>✓ Realiza la factura al cliente</li> </ul>
	Emisor	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Envía la factura al Cliente</li> </ul>
	Receptor	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibe pago de la factura de los Clientes</li> </ul>
<p><i>Jefe de Recursos Humanos</i></p> <p>Este actor se encarga de gestionar las solicitudes de cursos requeridas por el personal de la empresa</p>	Receptor	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibe Solicitud</li> </ul>
	Gestor	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Busca presupuesto del o los cursos solicitados</li> </ul>
	Emisor	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrega solicitud junto al presupuesto y condiciones generales</li> <li>✓ Notifica al gerente de Importación aprobación o desaprobación de la solicitud de curso</li> </ul>
<p><i>Gerente General</i></p> <p>Este actor se encarga de tomar la decisión</p>	Receptor	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibe solicitud emitida por el gerente de importación</li> </ul>

si se aprueban o no recursos para la capacitación del personal	Verificador	✓ Verifica Solicitud
	Emisor	✓ Notifica al jefe de recursos Humanos si esta aprobado o no la solicitud

### Propuesta de la estructura organizativa

La presente propuesta de rediseño organizacional, esta enfocada en el aprovechamiento del recurso humano, que les permita a su vez contar con el personal idóneo, responsable y eficiente para la realización de las diferentes tareas que se llevan a cabo en la empresa.

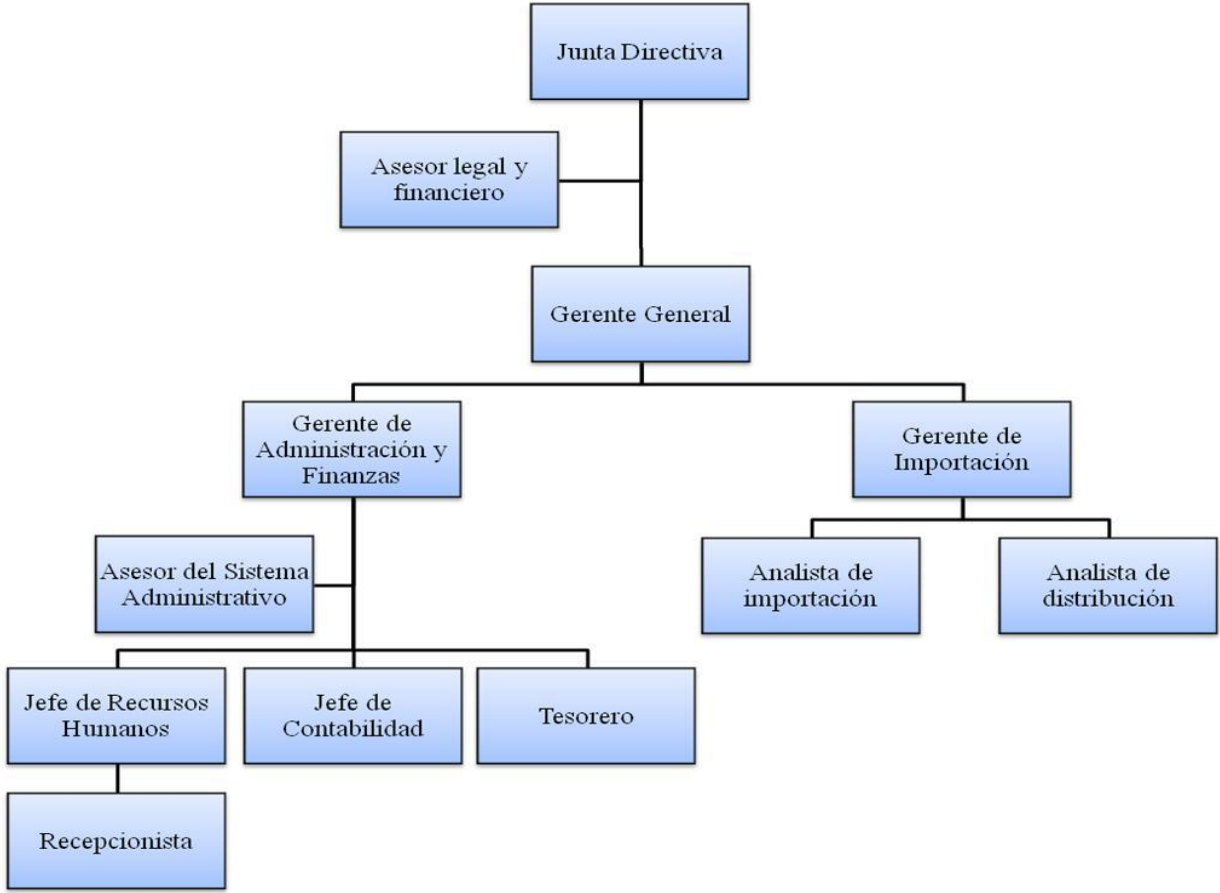
A continuación se muestra el organigrama general propuesto (ver gráfico 38) donde se observa que el Gerente General tendrá bajo su cargo directo al Gerente de Administración y Finanzas y al Gerente de Importación.



**Gráfico 38: Organigrama General Propuesto para la Importadora y Exportadora Ayacucho C.A**

Otra estructura es propuesta, mediante el organigrama jerárquico (ver gráfico 39) donde se representan los puestos de trabajo que conforman cada unidad

administrativa, adicionalmente se propone la creación de un nuevo puesto de trabajo específicamente el Analista de Distribución como se muestra a continuación:



**Gráfico 39: Organigrama Jerárquico propuesto para la empresa Importadora y Exportadora Ayacucho C.A**

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Según lo desarrollado en los capítulos anteriores y tomando en cuenta los objetivos fijados y los resultados obtenidos mediante los instrumentos, se concluye para esta investigación que:

1. El personal que labora en la empresa Importadora y Exportadora Ayacucho C.A. posee conocimientos claros aunque generales sobre qué es actualmente la empresa, cual es su proceso fundamental y su fuente principal de ingreso, lo que representa una ventaja que debe aprovecharse en lo posible.
2. En cuanto a donde quiere llegar la empresa a futuro, cuales son sus objetivos específicos, los recursos necesarios para el logro de estos objetivos y los procesos de apoyo, el personal no posee un conocimiento exacto, lo que surge como consecuencia de que no existe la definición formal de todos estos aspectos y que forman parte fundamental de la empresa, representando un impacto negativo, ya que evidentemente se esta ejecutando el trabajo hacia a la dirección incorrecta, poniendo en riesgo su solidez y permanencia en el tiempo dentro del mercado.
3. En cuanto a los procesos internos, se ejecutan mediante procedimientos informales, no existe ningún tipo de estandarización, requiriendo de esta manera la formalización de estos procesos con el fin de representar mejor, más fácil y más segura la forma de realizar un trabajo y al mismo tiempo lograr preservar el conocimiento y la experiencia del personal

4. Se conocen cuáles son las actividades y tareas que se ejecutan regularmente, principalmente aquellas donde cada empleado o gerente es responsable, sin embargo, solo se ha considerado el nombramiento de los cargos no existe ningún manual que los defina formalmente y a la vez especifique cuales son estas actividades y/o tareas que responde cada persona según su cargo, lo cual provoca duplicidad de funciones y uso inadecuado de los recursos. Tampoco se tiene establecido la estructura organizativa actual.
5. Sobre las leyes y reglamentos que rigen la empresa existe cierto desconocimiento por parte de su personal, lo que para esta representa una gran debilidad, siendo su función principal la importación de alimentos y es fundamental que se conozcan en su totalidad todas las normas y leyes que deben cumplirse a cabalidad, evitando multas por parte de los entes gubernamentales y sanciones que pongan en riesgo sus permisos como empresa importadora.
6. En cuanto a las Tecnologías de Información, la empresa cuenta con conexión a internet que les permite por medio de esta, la comunicación interna (entre empleados) y externa (con sus clientes y proveedores), además poseen un sistema Administrativo Automatizado que registra y controla todos los movimientos contables y administrativos de la empresa. Sin embargo, no poseen un sistema integrado de gestión y seguimiento de las importaciones que les permita optimizar este proceso y mejorar el tiempo de respuesta. Tampoco poseen presencia en internet a través de un sitio Web.
7. Solo el personal de la alta gerencia tiene conocimiento general, amplio y detallado hacia donde se dirige la empresa y qué es actualmente, toda esta información no se ha dado a conocer con exactitud y de manera formal a todo el personal que labora en la empresa lo que representa una gran desventaja, tomando en cuenta lo valioso que es el recurso humano para la misma.

## **Recomendaciones**

Conforme a las conclusiones planteadas y la propuesta formulada para esta investigación, se considera de gran valor recomendar:

1. Implementar el desarrollo un sitio Web para la empresa que permita mejorar su imagen corporativa a nivel Nacional e Internacional, incrementando su competitividad en el mercado.
2. Adquirir un correo corporativo con nombre y dominio propio, que genere una mejor comunicación entre el personal interno, los clientes y proveedores de la empresa.
3. Aplicar mejoras internas en la empresa formalizando sus procesos, mediante la propuesta desarrollada para esta investigación, donde se define la misión y visión de la empresa, los objetivos deseados, las actividades y tareas ejecutadas, descripción de cargos y una nueva estructura organizativa, todo esto con el fin reflejar los puntos críticos para la toma de decisiones, planificar en el tiempo y tener una visión continua de la empresa.
4. Dar a conocer a todo el personal de la empresa la formalización de los procesos, la puesta en marcha de la nueva estructura organizativa y la definición detallada de los cargos que intervienen en el proceso de importación y sus procesos de apoyo.
5. Integrar al sistema administrativo automatizado un modulo para la gestión y seguimiento del proceso de importación, con el fin optimizar y mejorar el tiempo de respuesta y reducir los costos operativos durante la ejecución del proceso.
6. Instar a nuevos investigadores a profundizar o mejorar la presente investigación en pro de ser utilizado en cualquier otra empresa que enfrente por problemas similares.



## REFERENCIAS

- Alonzo, E. (2007). *La sucesión de las empresas familiares guatemaltecas*. Tesis de Grado Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, Facultad de Ciencias de las Administración.
- Arana, R. (2007). *La comunicación Interna en las PYMES*. Artículo publicado Edición nro 5. Revista Hablas y Decires. Universidad Santiago de Cali. Colombia.
- Arjona M. (1999). *Dirección estratégica un enfoque práctico*. Ediciones Diaz de Santos, S.A. Madrid. España
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Editorial BL Consultores y Asociados. Septima Edición.
- Barrios, O. (2009). *Ingeniería de Negocio Diseño integrado de Negocios, Procesos y aplicaciones TI*. Departamento de Ingeniería Industrial Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Universidad de Chile.
- Betancour, S. (2000). *Operacionalización de Variables*. Facultad de Ciencias para la Salud. Universidad de Caldas. Colombia.
- Booch, G., Rumbaugh, J. y Jacobson, I. (2006). *El lenguaje Unificado de Modelado*. Editorial Pearson Addison Wesley.
- Bustos, F. (2003). *Proceso Administrativo*. Instituto Politecnico Nacional. Mexico
- Cabrero , J., y Richart, M. (2008). *Diseño de la investigación*. Disponible: [http://perso.wanadoo.es/aniorte\\_nic/progr\\_asignat\\_met\\_investigac4.htm](http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/progr_asignat_met_investigac4.htm)  
[Consulta: 2010, Junio 10]
- Candela, R. (2008). *Organización*. Lima, Perú.
- Cámara de Pequeños, Medianos Industriales y Artesanos del Estado Lara (CAMPIL). Disponible: <http://www.capmil.org.ve/index.html> [Consulta: 2010, Mayo 20]

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2001). *Elementos de Competitividad Sistémica de las Pequeñas y Medianas Empresas*.
- Davenport, T. (2005). *La Estandarización de Procesos conlleva una total Revolución Empresarial*. Revista: Harvard Business Review.
- Davenport, T. (2005.). *The benefits of business process standards*. Disponible: [http://searchcio.techtarget.com/news/article/0,289142,sid182\\_gci1106846\\_mem1,00.html?ShortReg=1&mboxConv=searchCIO\\_RegActivate\\_Submit&](http://searchcio.techtarget.com/news/article/0,289142,sid182_gci1106846_mem1,00.html?ShortReg=1&mboxConv=searchCIO_RegActivate_Submit&) [Consulta: 2010, Mayo 20]
- De Angelis, S (2005). *El diseño de investigación*. Disponible: <http://www.infanciaenred.org.ar/margarita/etapa2/PDF/005.pdf> [Consulta: 2010, Mayo 25]
- Decreto Ley para la Promoción y Desarrollo de la pequeña y mediana Industria (2007, Noviembre 12). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5552.
- Falconi, V. (1992). *Gerenciamiento de la rutina del trabajo cotidiano*. Editorial QFCO, Segunda Edición. São Paulo.
- González, D. (1997). *La Fiscalidad de las pequeñas y medianas Empresas (PYMES): Análisis sobre la viabilidad de un tratamiento tributario específico*. Disponible: [http://biblioteca.afip.gob.ar/gateway.dll/Otras%20Publicaciones/Doctrinas/doc\\_c\\_000071\\_1997\\_03\\_01.xml?fn=document-frameset.htm\\$f=templates\\$3.0](http://biblioteca.afip.gob.ar/gateway.dll/Otras%20Publicaciones/Doctrinas/doc_c_000071_1997_03_01.xml?fn=document-frameset.htm$f=templates$3.0). [Consulta: 2010, Abril 30]
- Grajales, T. (2000). *Población y selección de la muestra*. [Documento en línea] Disponible: [tgrajales.net/curiomuestreo.pdf](http://tgrajales.net/curiomuestreo.pdf) [Consulta: 2010, Abril 30]
- Grajales, T. (2000). *Tipos de Investigación*. [Documento en línea] Disponible: [tgrajales.net/investipos.pdf](http://tgrajales.net/investipos.pdf) [Consulta: 2010, Abril 30]

- Granados Díaz, J. (2004). *Tecnologías de información y comunicación (TIC): Un comparativo entre América Latina y el G7*. Mexico: Tecnológico de Moterrey.
- Guerra, G. (2002). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. Editorial Agroamerica. San José, Costa Rica.
- Guevara, D. (2008). *Diseño de Procesos de Ingeniería Química y su relación con la Gestión de la Calidad*. Cordoba-Orizaba: Universidad Veracruzana, Maestría en Gestión de la Calidad.
- Godínez, G.,** Chávez, M., Pérez, A. (2008). *Estandarización de Instructivos de trabajo en la inspección de combustible de Aviación*. Revista Electrónica del Instituto Politécnico Nacional. México
- Hernandez, J., Galindo M. (2004). *Estudio practico del impuesto especial sobre produccion y servicios*. Editorial ISEF. Mexico.
- Ibañez, Ciro (2000). *Algunas teorías e instrumentos para el análisis de la competitividad*. Ediciones IICA. San José. Costa Rica.
- Isaacs, D. (1981). *Organización y dirección del centro escolar*. [Documento en línea] Disponible: [www.doredin.mec.es/documentos/00820073003237.pdf](http://www.doredin.mec.es/documentos/00820073003237.pdf) [Consulta: 2010, Abril 25].
- Ixcot, I. (2006). *Rediseño organizacional del área administrativa de una empresa productora de cardamomo*. [Tesis de Grado]. Universidad de San Carlos de Guatemala facultad de Ciencias Económicas.
- Lafuente, F. (2007). *Dirección estratégica y planificación financiera de la Pyme*. Ediciones Díaz de Santos.
- Lam Díaz, R. (2005). *Metodología para la confección de un proyecto de investigación*. Ciudad de La Habana, Cuba: Instituto de Hematología e Inmunología.

- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de Investigación*. Editorial Alfa. Primera Edición.
- León, O., y Asato, J. (2009). *La Importancia del Modelado de Procesos de Negocio como Herramienta para la Mejora e innovación*. [Artículo en línea] Revista Paronama administrativo, Nro 7 , Pág. 61. Disponible: [admon.itc.mx/ojs/index.php/panorama/article/download/155/166](http://admon.itc.mx/ojs/index.php/panorama/article/download/155/166) [Consultado: 2010, Abril 30]
- Lerma Gonzalez, H. D. (2004). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Editorial Ecoes Ediciones.
- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (2001, Septiembre 26). Gaceta Oficial N° 37.291.
- Ley Sobre Simplificación de Trámites Administrativos (1999, Octubre 22). Gaceta Oficial N° 5.393.
- Macau, R. (2004). *TIC: ¿para qué? (Funciones de las tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones)*. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC) .
- Martínez, D. (2009). *Gestión por procesos en el área administrativa de una institución Universitaria* . [Trabajo de Grado]. Universidad Nacional de Colombia. Medellín.
- Mejía, E. (2008). *Operacionalización de variables educativas*. Unidad de Postgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú
- Michael, S. (1994). *Policy and Legislation*. Organización Internacional del Trabajo.
- Miranda, R. (2008). *Teoría Organizacional*. Unidad de Postgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

- Montero, G., Arcos, R., y García, M. (2007). *Administración sistema SUA-CUAED*. Virtual Educa Brazil.
- Montilva J. y Barrios J. (2004). *BMM: A Business Modeling Method For Information Systems Development*. Universidad de Los Andes, Facultad de Ingeniería, Mérida, Venezuela.
- Montilva, W. y Vasquez E. (2007). *Actualización del Sistema de Información de Bienes Muebles. Modelo de Negocio*. Universidad de los Andes. Venezuela: Dirección de Servicios de Infomación Administrativa.
- Mora Vanegas, C. (2009). *Las PYMES Venezolanas y la competitividad*. Editorial El Cid Editor.
- Moreno, M.G. (2000). *Introducción a la Metodología de la investigación educativa 2*. Editorial Progreso.
- Nieto de Cordero, Z. (2001). *Propuesta de un manual de organización para el laboratorio Central del Hospital Central Universitario "Dr. Antonio Maria Pineda"* Barquisimeto. Venezuela.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2002). *Reviewng the ICT sector definition: Issues for discussion. Working party on indicators for the information society*. Estocolmo.
- Ortín, M., García, J., Moros, B. y Nicolás, J. (2007). *El Modelo del Negocio como base del Modelo de Requisitos*. Departamento de Informática y Sistemas. Universidad de Murcia. España
- Palomo, M. (2006). La integración de los conceptos de gestión en las PYMES. (U. A. León, Ed.) *Ingenierías* , V (32).
- Peña, J., Bocanegra, J., y Ruiz-Cortés, A. (2009). *Una Aproximación MDD para Agilizar el Modelado de Negocio y su Especificación en Entornos Interorganizacionales*. Florencia-Colombia: Universidad de la Amazonia.

- Rangel, A. M. (2007). *Análisis Comparativo de Técnicas de Obtención de Requerimientos para el Módulo de Facturación del Aplicativo Gestasoft Hospitalario para IMSALUD*. Tesis de Grado. Universidad de Pamplona, Colombia: Programa de Ingeniería en Sistemas.
- Reyes, A. M. (2007). *Modelado empresarial, Metodología para el Rediseño Organizacional y la automatización Caso de estudio: Zona Libre Cultural, Científica y Tecnológica del Estado Mérida, ZOLCCYT*. Venezuela.
- Rieta, J., Suárez, S., y Galdón, J. (2004). Pyme y Emprendedor: Tendencia encontrarse en el entorno de la sociedad de la información. Capítulo 53. Pág 839.
- Rodríguez Martínez, M. (2007). *Estandarización de procesos*.
- Sarcos, Y. (2003). *Adaptación de los fundamentos del control interno administrativo al Área Tributaria y su relación con el cumplimiento de las obligaciones en la relación Jurídica Tribunal*. Trabajo especial de Grado. UCLA.Venezuela
- Sentí, J., Pardell, H., Cobo, E., y Canela, J. (2003). *Manual de Bioestadística*. Editorial Masson. Barcelona, España
- Tello, E. (2007). *Las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) y la brecha digital: su impacto en la sociedad de México*. [Artículo en línea] Revista de Universidad de Sociedad del Conocimiento. Disponible: <http://www.uoc.edu/rusc/4/2/dt/esp/tello.pdf> [Consulta: 2010, Mayo 12]
- Tewarie B. (1997). *Las Pequeñas y Medianas Empresas en el Caribe*. Editorial SELA. Uruguay.
- Tripier, B. (2008). *Modelo de Negocios: Hablemos de Gerencia*. [Video en línea]. Disponible: [http://www.degerencia.com/videos/hablemos\\_de\\_modelos\\_de\\_negocio](http://www.degerencia.com/videos/hablemos_de_modelos_de_negocio). [Consulta: 2010, Marzo 15]

- Ueki, Y., Tsuji M. y Cárcamo, R. (2005). Tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) para el fomento de las pymes exportadoras en América Latina y Asia oriental. *Revista Naciones Unidas CEPAL*.
- Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. (2002). *Manual para la Elaboración del Trabajo Conducente a Grado Académico de Especialización, Maestría y Doctorado*. Barquisimeto.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2004). *Manual de trabajo de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: FEDUPEL.
- Yuni, A., Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación*. Editorial Brujas. Segunda Edición.
- Zorrilla, S. (2003). *Aspectos socioeconómicos de la problemática en México*. Editorial Limusa S.A.
- Zuñiga Bustos, R. (2009). *PYMES*. Editorial El Cid Editor.

## **ANEXOS**



## ANEXO A

### CURRICULUM VITAE DEL AUTOR



**Isis Beatriz Piña  
Torrealba**

---

C.I. 16601190

Dirección:

Calle 51 entre carreras 27 y  
28

Residencias Jacinto Lara Apto  
B-22

Fecha de Nacimiento: 13-03-  
1983

Edad: 28 Años

Estado Civil: Casada

Teléfono: 0414-5229922

Correo:  
isisbeatriz1303@gmail.com

---

#### **Estudios Realizados**

**Educación:** Superior

**Instituto:** Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado  
(U.C.L.A.).

**Título por Obtener:** Especialista en Tecnologías de Información y  
Comunicación

Terminada carga académica, por entrega de Trabajo de Grado

**Educación:** Superior

**Instituto:** Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado  
(U.C.L.A.)

**Título Obtenido:** Analista de Sistemas (Mayo 2007)

#### **Experiencia Laboral**

- Soporte Técnico y Atención a Usuarios, CVA Cereales y Oleaginosas S.A. 10-2007 al 11-2010
- Asistente de Informática, Inmetep C.A. -13 Meses - 2006-2007
- Atención al Cliente, Lara Cell C.A. - 5 Meses - 2006
- Atención al Cliente, Comercial Lurey C.A. -18 Meses 2002-2004
- Aprendiz INCE, Telcel Bellsouth C.A. - 20 Meses- 2000-2002
- Representante de Ventas, Angelo Bertel C.A. - 8 Meses -2000

#### **Cursos Realizados**

Curso: Reparación y Mantenimiento de Computadoras

Instituto: Mercadística C.A.

Duración: 32 horas

Fecha: 2005

Curso: Secretariado Ejecutivo

Instituto: Centro de Contadores (I.N.C.E.)

Duración: 2000 horas

Fecha: 2000-2002

Curso: Asistente Administrativo

Instituto: Grupo Programa Social Aprende

Duración: 32 horas

Fecha: 2004

**ANEXO B**  
**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**ANEXO B-1 Pág 1/3**  
**CUESTIONARIO**

**Estimados:**

**Empleados de Importadora y Exportadora Ayacucho C.A.**

Por medio de la presente me dirijo a ustedes muy cordialmente en la oportunidad para solicitar su valiosa colaboración para responder el cuestionario anexo con la finalidad de recabar información importante acerca de la empresa Importadora y Exportadora Ayacucho C.A. y realizar un diagnóstico que permita evaluar la situación actual de la misma con respecto a sus procesos, objetivos, metas, actividades y tareas.

La información que proporcionen es de suma importancia para la empresa ya que como resultado de este cuestionario y junto con otras actividades enmarcadas dentro de las fases de este proyecto de investigación, se desarrollará una propuesta de mejora de los procesos administrativos que incluirá la estandarización de los mismos.

El cuestionario consta de dos partes, la primera parte señala las instrucciones generales de cómo llenarlo y la segunda parte consta del cuestionario en sí.

Agradeciendo de contar con su valiosa colaboración, tiempo y atención,

**Atentamente,**

---

**AdS. Isis B. Piña**

### **Instrucciones**

- Lea cuidadosamente cada enunciado antes de seleccionar una alternativa
- Marque con una equis (X) la alternativa de su elección
- Seleccione únicamente una sola opción para cada pregunta, ya que si marca dos opciones se considera un dato invalido
- Responda todas las preguntas con la mayor franqueza y veracidad posible
- No deje de responder ninguna pregunta
- La información suministrada es estrictamente confidencial, los resultados finales serán utilizados solo para este proyecto de investigación. No se publicarán como datos individuales.
- Cada pregunta esta estructurada con cinco alternativas de respuesta: muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo. La alternativa seleccionada marcará su grado de aceptación o rechazo hacia la pregunta expresada
- En caso de cualquier duda puede consultar con el encuestador

## ANEXO B-1 Pág 3/3

### Cuestionario

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Sexo:** F\_\_ M\_\_

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

Preguntas	Respuestas				
	5	4	3	2	1
1. Se conoce actualmente a dónde quiere llegar y cuáles son las metas a futuro de la empresa					
2. Se conoce el concepto actual de la empresa					
3. Se conoce cuáles son los objetivos deseados de la empresa					
4. Se conocen los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la empresa					
5. Conoce cuáles son exactamente las reglas, normas o leyes que rigen a la empresa					
6. En la empresa se cuenta con acceso a Internet					
7. Se utiliza en la empresa el correo electrónico como medio de comunicación entre sus clientes y proveedores					
8. Se utiliza en la empresa el correo electrónico como medio de comunicación interno					
9. Se utilizan dentro la empresa sistemas de información para el desarrollo de sus procesos					
10. Se tienen bien definido los procesos fundamentales de la empresa					
11. Se tienen bien definido los procesos de apoyo de la empresa					
12. Se conocen todas las actividades y tareas que se realizan a diario en la empresa					
13. Existe en la empresa la estandarización en todos sus procesos					
14. Se encuentran definidos los cargos del personal en la empresa					
15. Las funciones del personal están relacionadas con los procesos de la empresa					
16. Se conoce cuáles son los elementos internos que influyen en los procesos de la empresa					
17. Se conoce cuáles son los elementos externos que influyen en los procesos internos de la empresa					
18. Se tienen bien definidas la unidades o departamentos de la empresa					
19. Se conoce las unidades o departamentos que intervienen en cada proceso de la empresa					

**ENTREVISTA**

**Estimados:**

**Gerentes de Importadora y Exportadora Ayacucho C.A.**

Por medio de la presente me dirijo a ustedes muy cordialmente en la oportunidad para solicitar su valiosa colaboración para responder la entrevista anexa con la mayor franqueza y veracidad posible, con la finalidad de recabar información importante acerca de la Pyme Importadora y Exportadora Ayacucho C.A. y realizar un diagnóstico que permita evaluar la situación actual de la empresa en cuanto a sus procesos, objetivos, metas, actividades y tareas.

La información que proporcionen es de suma importancia para la empresa ya que como resultado de esta entrevista y junto con otras actividades enmarcadas dentro de las fases de este proyecto de investigación, se desarrollará una propuesta de mejora de los procesos administrativos que incluirá la estandarización de los mismos.

Agradeciendo de contar con su valiosa colaboración, de su tiempo y atención,

**Atentamente,**

---

**AdS. Isis B. Piña**

**ANEXO B-2 Pág 3/3**

UNIVERSIDAD CENTRO OCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO”  
DECANATO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y  
COMUNICACIONES

**Entrevista aplicada a: Gerentes**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_

**UNIDAD:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

1. ¿Como describiría actualmente la empresa?
2. ¿A su juicio hacia donde se encamina la empresa a futuro?
3. ¿Cuáles son los objetivos deseados para a empresa?
4. ¿Cuáles son las metas a corto, mediano o largo plazo de la empresa?
5. ¿Cuáles son las tecnologías de información utilizadas en la empresa?
6. ¿Cuáles son los planes a futuro con respecto a la incorporación de nuevas tecnologías de información?
7. ¿Cuáles son para usted los procesos fundamentales y de apoyo de la empresa?
8. ¿Cuáles son para usted las principales actividades y tareas realizadas por el personal de la empresa?
9. ¿Cuáles son las unidades o departamentos que tienen establecidos actualmente en la empresa?
10. ¿A su juicio cuáles son los eventos o elementos internos y externos que dificultan el logro de los objetivos de la empresa?

**ANEXO C**  
**FORMATO DE VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS**



**Barquisimeto, 17 de Enero del 2011**

**Estimado Profesor:**

Por medio de la presente me dirijo a usted en esta oportunidad para saludarle y a la vez solicitarle su amable colaboración en su condición de experto para la validación de los instrumentos que se anexan, los cuales forman parte del trabajo de investigación titulado: **Propuesta de mejoras de los procesos administrativos usando BMM (Modelado de Negocios) en la PYME. Caso: Importadora y Exportadora Ayacucho C.A.**

El trabajo de investigación tiene como objetivo elaborar una propuesta para la mejora de los procesos administrativos de importación, para la Pequeña y Mediana empresa concretamente para la Importadora y Exportadora Ayacucho C.A. ubicada en Barquisimeto Edo. Lara y que está encargada básicamente en la importación, distribución y venta de alimentos y artículos del Agro. El mismo está enmarcado en una investigación de campo de tipo descriptiva y es desarrollada según el método de Modelado de Negocios BMM (*Business Modeling Method*) propuesto por Montilva y Barrios (2004), donde se plantea la captura y representación de los conceptos principales de un sistema de negocio y sus relaciones.

Asimismo, se anexa el cuadro de operacionalización de las variables, los instrumentos y el formato de validación.

Sus observaciones y recomendaciones en esta validación, serán de gran ayuda para la elaboración de la versión final de los instrumentos, por lo que se le agradece su gran colaboración.

De antemano muy agradecida, atentamente.

**AdS Isis Beatriz Piña**

## **ANEXO C-1 Pág 2/3**

UNIVERSIDAD CENTRO OCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO”  
DECANATO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y  
COMUNICACIONES

### **PROPUESTA DE MEJORAS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS USANDO BMM (MODELADO DE NEGOCIOS) EN LA PYME. CASO: IMPORTADORA Y EXPORTADORA AYACUCHO C.A**

#### **Formato de Validación del Instrumento por Experto Enero 2011**

Con el fin de evaluar la validez de los ítems de los instrumentos a ser utilizados en la investigación, se agradece revisar cada uno de acuerdo a los siguientes criterios.

1. Congruencia: correspondencia del ítem con el de la variable a medir.
2. Claridad: se refiere a la redacción precisa y sencilla, fácil de comprender.
3. Tendenciosidad: Tendencia o inclinación del ítem hacia determinada respuesta.

**ANEXO C-1 Pág 3/3**

**CUESTIONARIO**

Item	Congruencia		Claridad		Tendenciosidad		OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							

**ENTREVISTA**

Item	Congruencia		Claridad		Tendenciosidad		OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

