



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y EMPRESARIALES**

“Análisis de pertinencia de la implementación de una Reingeniería de Procesos en el área Contable de la organización Baque & Asociados”

Estudio de caso que se presenta como opción al título de: Ingeniero en Administración de Empresas énfasis Gestión Empresarial.

Autor: Danny César Rubio Alarcón

Tutor: Mgs. Yadira Armas Ortega

Guayaquil – Ecuador

2017

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a Dios y a mi familia, ya que es por su ayuda y fortaleza que me ha sido posible finalizar mi carrera Universitaria.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios, por permitirme realizar mis estudios y haberlos concluidos de manera satisfactoria dentro de la Universidad; gracias a mi institución por ayudarme y darme las herramientas necesarias para convertirme en un profesional de esta carrera, sin olvidar a cada catedrático que fue fundamental en este proceso y que sin duda se enorgullece de cada estudiante que forma esta promoción. Finalmente agradezco a mis padres, ya que sin ellos no hubiera podido finalizar mis estudios y ser lo que soy hoy en día.

RESUMEN

El presente estudio de caso analizó los procesos que se llevan a cabo en la organización de venta de insumos médicos Baque & Asociados de la ciudad de Guayaquil, enfocados en el área contable, el cual presentó diferentes debilidades en sus procesos, por lo cual se presentó una propuesta de plan de mejoras en sus procesos y a la vez analizar la posibilidad de implementar una reingeniería en los procesos administrativos de la organización estudiada.

La propuesta de una reingeniería nace como una opción para que la organización pueda enfrentar la demanda comercial que se vuelve cada vez más exigente, considerando también las demandas crecientes en calidad del servicio y en calidad del producto.

En el transcurso del estudio del caso presente, al momento de levantar la información sobre el área contable, se obtuvo información de las falencias de las demás áreas de la organización, por lo cual a lo largo del documento presente se podrán observar dichas falencias, con el fin de que la organización pueda observarlas y reconsiderar el implementar un plan de mejoras y una reingeniería de procesos en todas sus áreas.

Para realizar el siguiente análisis, se utilizaron herramientas de investigación como la entrevista, dando como resultado la necesidad de implementar una reingeniería de procesos en el área contable de la organización Baque & Asociados.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	5
1.1. LA CONTABILIDAD	5
HISTORIA Y DEFINICIONES	5
1.2. EMPRESAS	6
1.3. PERSONAS NATURALES.....	7
1.4. PLAN DE MEJORAS DE PROCESOS	8
1.5. REINGENERÍA.	9
1.6. QUE NO ES UNA REINGENIERIA.....	12
1.7. COMO SE HACE UNA REINGENIERIA.....	13
1.8. POR QUÉ HACER UNA REINGENIERIA.....	14
2. CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	16
2.1. PERIODO Y LUGAR DONDE SE DESARROLLA LA INVESTIGACIÓN.....	16
2.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	16
3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	18
3.1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	18
3.2. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA ACTUAL	19
3.3. NARRATIVA DEL PROCESO ACTUAL.....	20
4. CAPÍTULO IV: PROPUESTA.....	24
4.1. FODA ORGANIZACIONAL	24

Fortalezas	24
Oportunidades	24
Debilidades	24
Amenazas	25
4.2. ESTRATEGIAS.....	25
4.3. PLAN DE MEJORAS PROPUESTO	26
4.4. CONCLUSIONES	27
4.5. RECOMENDACIONES.....	28
5. BIBLIOGRAFÍA.....	29

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario	33
Anexo 2: Respuestas	34
Anexo 3: Propuesta de Reingeniería de Procesos.....	35
Anexo 4: Diagrama de reingeniería de Baque & Asociados	38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 11: Plan de mejoras propuesto	26
---	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Proceso de Mejora Continua	8
---	---

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Proceso Baque & Asociados.....	23
---	----

INTRODUCCIÓN

MARCO CONTEXTUAL

Baque & Asociados inició sus operaciones en el mercado ecuatoriano en el año 1998, con la comercialización de insumos médicos en la ciudad de Guayaquil, siendo una empresa familiar representada legalmente por su Gerente General, el Señor Gregorio Efrén Baque Merchán con #RUC. 0917106387001; ofreciendo productos de diversas marcas y altos estándares de calidad a los clientes de todo el Ecuador (Baque & Asociados, s.f.).

Actualmente a las empresas u organizaciones de insumos médicos, se les recomienda implementar sistemas actuales automatizados y prácticos de excelencia en sus procesos de compra, producción y venta; con el fin que obtengan éxito en sus procesos desde la compra de insumos, líneas de producción hasta la venta al público de los productos terminados.

Sin embargo, la realidad es distinta en muchas ocasiones, debido a que las empresas de este tipo comúnmente han sido administradas varios años en el mercado sin el conocimiento mencionado anteriormente, dando como resultado que en el paso del tiempo se degrade alguno de estos, que en el principio del negocio dieron éxito. No obstante, actualmente presentan inconvenientes en la mayoría de sus líneas, como la comunicación de todas las áreas, su sistema actual contable y distribución de productos que el mercado actual exige para que organización sigue en competencia comercial.

Por ende, este es el momento oportuno para realizar un plan de mejoras en los procesos y analizar la posibilidad de sugerir una reingeniería de procesos, ya que actualmente estamos en un mundo competitivo dónde el que tiene un mejor sistema o un sistema desarrollado es el que tiene ventaja competitiva.

JUSTIFICACIÓN

La importancia de un plan de mejoras de procesos radica en que, permiten que se obtengan resultados a corto plazo, ayuda a la reducción de costos, ayuda a

incrementar la productividad y dirige la organización hacia la competitividad; además contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos y ayuda a identificar cuáles son los procesos repetitivos dentro de una organización y que deben eliminarse.

El presente estudio de casos es relevante, debido a que en la actualidad la organización trabaja con la herramienta de Excel, donde se registra cada cliente y proveedor, para poder tener un control de compras y ventas mensuales. Sin embargo, las bases de datos que la organización maneja pueden no ser suficientes, principalmente considerando el crecimiento que ha tenido la misma.

Al no poseer un sistema contable debidamente parametrizado y automatizado se corre el riesgo de error humano, fraude u omisión al ingresar información financiera y el procesamiento de los estados financieros por la falta de control e información, lo cual repercute en las demás áreas por la pérdida de tiempo. Con lo antes mencionado queremos lograr que la organización valore el implementar un plan de mejoras al sistema de información contable que le permita que todas sus áreas se comuniquen y que así todos los procesos y operaciones de la compañía sean más eficientes y se brinde un servicio de calidad a sus clientes; para ello será necesario analizar a profundidad la situación actual de la empresa, determinar los puntos de mejora y re-procesos, rediseñar el sistema contable a partir de los procesos adecuados y con ello generar una propuesta para ser implementada en la organización Baque & Asociados (Baque & Asociados, s.f.).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Como ya fue mencionado Baque & Asociados está enfrentándose a un crecimiento, y el sistema contable que posee actualmente la organización no le permiten desarrollar sus operaciones y ser competitivos en el mercado a la vez.

Por estas razones mencionadas, se requiere analizar la pertinencia de implementar un plan de mejoras con fin de una reingeniería de procesos que permita tener un sistema automatizado, el cual permita comunicar la información de todas las áreas, para llegar tener resultados óptimos.

Se tiene conocimiento que la organización en todos sus años ha estado realizando los procesos manualmente, ingresando información en bases de datos para poder tener respaldo de la misma.

En base a lo mencionado previamente se espera obtener como resultado una automatización en los procesos de la empresa y que todas las áreas de la misma se puedan comunicar de manera eficiente y eficaz para ofrecer un mejor servicio para sus clientes. Para obtener dichos resultados se hizo necesario evaluar las opciones para desarrollar un nuevo paquete de software que se adapte a las necesidades de la compañía.

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar la pertinencia de implementar una reingeniería de procesos y la implementación de un sistema contable que se adapte a las necesidades de la organización con el fin de proponer un plan de mejoras.

Objetivos Específicos

- Identificar cuáles son los fundamentos teóricos relacionados a la gestión de procesos y sus beneficios.
- Diagnosticar cuál es la situación actual de los procesos contables y el nivel de pertinencia a las necesidades actuales.
- Proponer la reingeniería de procesos para que la organización pueda mejorar su gestión administrativa.

ASPECTO INNOVADOR

Con el presente estudio de caso se pretende que la organización Baque & Asociados implemente un sistema de información contable que les permita mejorar sus operaciones, que se adapte sus necesidades específicas y repercutan a las demás áreas, con el fin que les permita mejorar el servicio que le brindan a sus

clientes, para lo cual se presentara un “**plan de mejoras a los procesos**” que actualmente maneja el área contable.

1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo abarca los fundamentos teóricos que respaldan lo que es la Contabilidad, el plan de mejoras de procesos y el análisis de reingeniería de procesos y sus beneficios.

1.1. LA CONTABILIDAD

HISTORIA Y DEFINICIONES

La contabilidad, desde sus orígenes, se ha visto relacionada con las diferentes disciplinas entre ellas la aritmética, matemática, estadística, derecho, entre otras. De acuerdo con Tua Pereda (1988) la relación entre los términos de aritmética y contabilidad han tenido un vínculo que se ha presentado a través de la historia y que se le ha conocido desde hace muchos años como génesis y aparición de la partida doble. Un ejemplo de esta relación se puede ver en la definición de Justo y Reyes cuando afirmaron que la contabilidad es la “doctrina o ciencia, rama de las matemáticas aplicadas a la administración que, mediante anotaciones veraces, completas, coordinadas, sistematizadas y resumibles permite definir y regular una actuación económica o administrativa” (Justo & Reyes, 1947, citados por Tua-Pereda, 1995, p. 126).

En el caso de la relación la contabilidad y el derecho se puede evidenciar en la definición de Lluch Capdevilla (1951) Donde indicó que la contabilidad es “la ciencia que deduce de la teoría económica y jurídica el conjunto de principios que deben regular el registro ordenado de las operaciones económicas ejecutadas en un patrimonio hacendal, a fin de conocer, orientar y criticar una actuación económico-administrativa” (Lluch Capdevilla, 1951, citado por Tua-Pereda, 1988, p. 15).

Para autores como Mejía-Soto, Mora-Roa y Montes-Salazar (2013) la contabilidad se la puede definir desde diferentes ciencias ya que identifica un objeto formal propio a través del uso de un método científico y presencia de una dureza teórica; entre ellas como cuentas, factual o fáctica, rama de las matemáticas aplicadas, económica. Se considera social ya que:

Su objeto es cultural, creado convencionalmente por el hombre como el proceso de valoración de la riqueza, lo que constituye una acción de los hombres que son actores en las relaciones entre sí y con la naturaleza, siendo el agente humano el que determina las escalas de preferencia y comparabilidad que le permiten establecer unos criterios de medición y valoración. (Mejía-Soto, Mora-Roa, & Montes-Salazar, 2013, p. 181)

Así también, concuerdan en que la ciencia se la puede definir desde el aspecto de una disciplina, tecnología, técnica, sistema y arte. Sin embargo, como conclusión de los autores Mejía-Soto, Mora-Roa y Montes-Salazar la contabilidad es:

La ciencia social aplicada que estudia la valoración cuantitativa y cualitativa de la existencia y circulación de las diferentes formas de riquezas controladas por las organizaciones, utilizando diversos métodos que le permiten evaluar el control múltiple que la organización ejerce sobre la mencionada riqueza, con el fin de contribuir a la acumulación, generación, distribución y sostenibilidad integral de la misma. (Mejía-Soto, Mora-Roa, & Montes-Salazar, 2013, p. 181)

1.2. EMPRESAS

De acuerdo con Iborra-Juan, Dasi-Coscollar, Dolz-Dolz, y Ferrer-Ortega (2014) la empresa es “una institución en la que un conjunto de personas transforma diversos recursos en bienes y/o servicios que satisfagan necesidades humanas con la finalidad de obtener beneficios para distribuir entre sus propietarios” (p. 4). A su vez, menciona que “las relaciones entre las personas y los recursos de la empresa se organizan a través de una estructura y de un conjunto de procedimientos y reglas establecidos” (Iborra-Juan, Dasi-Coscollar, Dolz-Dolz, & Ferrer-Ortega, 2014, p. 4).

Para el Servicio de Rentas Internas (2016) las empresas son personas jurídicas que realizan actividades económicas lícitas amparadas en una figura legal propia, están obligadas a inscribirse en el RUC, emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo con su actividad económica. Estas empresas estas

obligadas a llevar la contabilidad bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos (Servicio de Rentas Internas, 2016).

1.3. PERSONAS NATURALES

De acuerdo con el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (2016), las personas naturales son aquellas personas, seas nacionales o extranjeros, que efectúan acciones y actividades económicas lícitas. Así también, mencionan las obligaciones de las personas naturales que son (a) inscribirse en el RUC, (b) emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y (c) presentar declaraciones de impuestos de acuerdo con su actividad económica (Servicio de Rentas Internas, 2016).

Es necesario mencionar que las personas naturales se pueden clasificar en aquellas que están obligadas a llevar contabilidad definiéndolas como todas las personas nacionales y extranjeras que realizan actividades económicas y que operan con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado 9 fracciones básicas desgravadas del impuesto a la renta o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a 15 fracciones básicas desgravadas o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a 12 fracciones básicas desgravadas (Servicio de Rentas Internas, 2016). A su vez, las que están obligadas a llevar contabilidad, bajo la responsabilidad y con la firma de un contador legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos (Servicio de Rentas Internas, 2016).

Por otro lado, las personas que no cumplan con lo anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, y demás trabajadores autónomos (sin título profesional y no empresarios), no están obligados a llevar contabilidad, sin

embargo, deberán llevar un registro de sus ingresos y egresos (Servicio de Rentas Internas, 2016).

1.4. PLAN DE MEJORAS DE PROCESOS

Todos los procesos deben sujetarse al continuo mejoramiento con el fin de adecuarse al mercado actual y exigente del presente tiempo, sin importar el tipo de negocio; todo proceso que se sumerja a esta definición siempre se estará actualizando para dar como resultado el éxito rotundo de toda empresa (Galloway, 2002).

Seguidamente, se muestra el gráfico de proceso de mejora continua:

Gráfico 1: Proceso de Mejora Continua



Fuente: Colegio de desarrollo organizacional SC

Elaboración: Ventura Avalos José Alberto

PLANEAR

- Tomar acciones para el mejoramiento continuo de los procesos de la organización.

- Establecer la misión del proceso para que permita la comprensión del mismo con el objetivo de contribuir a la misión global de la organización.
- Entablar los objetivos y procesos necesarios para alcanzar los resultados requeridos.
- Asignar un responsable del proceso de mejora continua de la eficiencia y eficacia.
- Establecer indicadores consistentes y sólidos que permitan la toma de decisiones correctas para mejorar los procesos.

HACER

- Desarrollar los procesos.
- Desarrollar los planes de mejora.
- Evaluar los procesos, reconociendo los inconvenientes de las distintas áreas para mejorar.

VERIFICAR

- Comparar los resultados de los indicadores con los resultados previos, con el fin de comprobar si las acciones realizadas dan el resultado esperado.
- Es importante tener la certeza de que los datos en todo momento reflejen la tendencia, situación actual y requerimientos del cliente.
- El resultado del proceso de mejora continua permitirá identificar las áreas de mejora a contemplar.

ACTUAR

- Actuar en función de los resultados obtenidos.
- Dar el seguimiento necesario en los procesos y el producto terminado.
- Confirmar la satisfacción del cliente.

1.5. REINGENERÍA.

La Reingeniería de Procesos, o BPR (Business Process Reengineering), es una importante herramienta en el mundo actual, que nace de la iniciativa de un joven

oficial naval de artillería llamado William Sowden Sims en 1902; que, al darse cuenta de la falta de precisión de puntería de la artillería naval, decide rediseñar la forma de disparo y así consigue un proceso que hoy llamamos Reingeniería (Manganelli & Klein, 2004). Autores como Manganelli y Kelin mencionan que la reingeniería

Responde a la evolución de las tendencias en el ambiente de los negocios donde fallan programas de mejora incremental más tradicionales. En muchos casos solo la reingeniería promete un cambio suficientemente rápido y radical para mantenerse a tono con el cambiante ambiente de los negocios (2004, p, 23).

Autores como Hammer y Champy (1994) indica que la reingeniería es una nueva visión de cómo se deben realizar las actividades, es decir la administración y organización dentro de las compañías ya que con este término no se busca avances incrementales sino una mejora exponencial en el rendimiento que se puede obtener mediante procesos de trabajo y estructuras completamente nuevas.

Las empresas actualmente deben enfocarse a implementar cambios en sus estructuras organizacionales, con el objetivo mejorar los servicios y productos que ofertan y así poder cumplir con la demanda que cada vez se vuelve más exigente, permitiéndoles a su vez crecer en niveles de competencia global. De acuerdo con Escobar y González (2007) el objetivo de la reingeniería es “mejorar de forma drástica el rendimiento de la organización, entendido este en sentido amplio como el resultado que obtiene la empresa de la utilización de sus recursos” (p. 94).

Sin realizar este proceso, las empresas corren el riesgo de no actualizarse hasta el punto de quebrar. El mundo actual demanda nuevos implementos, servicios, productos; por lo cual las empresas se ven obligadas en cumplir estos requerimientos que se van actualizando diariamente.

Una definición más completa de la reingeniería de procesos fue dada por Hammer y Champy (1993) donde mencionan que es “el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocio para lograr mejoras dramáticas en las

medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y velocidad” (p. 32).

De acuerdo con Administración de Negocios – Diurnos (2012) estas palabras son claves debido a que:

- a) Una reingeniería analizara el porqué de realizarla.
- b) El rediseño de los procesos deberá ser radical desde raíz y no superficiales.
- c) Los resultados esperados deberán ser potencializados, por ende, no podrán ser de bajo porcentaje.
- d) Los cambios deben enfocarse únicamente sobre los procesos.

Para una mayor comprensión de lo que abarca esta definición, se desarrollara a continuación sus cuatro conceptos:

1. **Fundamental:** Fundamento es el principio o base de algo, es la razón principal o motivo (Real Academia Española, 2001). La Reingeniería opta por lo que la empresa debe hacer y como lo debe hacer; así que cuando la empresa decide realizar este proceso deben realizar dos preguntas: ¿Cuál es la razón de realizar los procesos de esta forma? ¿Existe una mejor forma de realizarlos? El fin de estas preguntas es poder analizar los fundamentos de la empresa y los procesos que realizan para su funcionamiento. Luego de esto, se revisa las normas vigentes y establecidas de la organización.

Existe un error común al realizar este proceso, por lo cual las personas solo se enfocan en **“cómo hacer las cosas”**. Se olviden de enfocarse también en eliminar las actividades realizadas sin fruto y emprender nuevas actividades enfocadas con cumplir el nuevo objetivo. La Reingeniería de Procesos (en adelante denominado R.P.) se direcciona por lo que la empresa **“debe ser”** y no en lo que **“es”**.

2. **Radical:** Que afecta a la parte fundamental de algo de una manera total o completa (Real Academia Española, 2001). La R.P. se enfoca en realizar

una reinvencción completa de la empresa. Lo que significa que los directivos deben estar de acuerdo en cambiar todo de raíz, llegar a lo profundo de los procesos y eliminarlos para realizar nuevos procesos con el fin de tornar radicalmente a la empresa.

3. **Procesos:** La palabra proceso significa avance, progreso, marcha, desarrollo (Real Academia Española, 2001), en general de la gestión de avanzar. Por esta razón, las empresas deben enfocarse al implementar una R.P. en que todas las tareas van relacionadas al conjunto de las mismas que abarcan los procesos.
4. **Rendimiento:** Refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue (Real Academia Española, 2001). El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien también se conoce como rendimiento. Las empresas se basan por resultados, evalúan a sus colaboradores por los cumplimientos de metas establecidas. Pero cuando deciden implementar una R.P. buscan como resultado que la exigencia de los clientes se satisfaga, ya que están de acuerdo que no es solo cuestión del trabajo empleado por sus colaboradores, sino también de los procesos que han establecidos y ven la necesidad de rediseñar todo para un objetivo en común.

La reingeniería implica volver a realizar las actividades o gestiones desde el inicio, más no es la composición de algo. Lo más importante es conocer la manera en la que se desea estructurar el trabajo actual considerando lo que el mercado desea y la influencia de la tecnología en la actualidad más no la forma en la que se ha realizado en el pasado.

1.6. QUE NO ES UNA REINGENIERIA.

Cuando se habla de R.P. las personas suelen pensar que significa un programa de mejoras de negocios que ya están familiarizados o simplemente piensan que es reestructurar algo del negocio. Sin embargo, a pesar de estas creencias y del papel destacado de la informática en la reingeniería, esta no es igual que automatización,

ya que este término hace referencia solo a formas más eficientes de hacer lo que no se debe realizar (Palomino Mori, 2008).

Así también, la reingeniería de negocios no es lo mismo que la de software ya que ésta significa reconstruir sistemas obsoletos de información con tecnología avanzada, además suele producir solo sistemas computarizados sofisticados que automatizan los obsoletos.

A su vez, rediseñar no es igual a reorganización o reducción de niveles, sin embargo, sí es posible lograr una organización más plana. De acuerdo con Palomino (2008) la problemática actual de las empresas no se origina en su estructura organizacional, sino de su estructura de procesos. Por lo tanto, reingeniería no es en su totalidad reestructurar o reducir, sino que significa hacer más con menos.

1.7. COMO SE HACE UNA REINGENIERIA.

Una reinención implica eliminar conceptos preestablecidos o aprendidos acerca de la organización y manejo de negocios, además de principios y procedimientos utilizados para crear nuevos. De esto se podrá lograr que las organizaciones nuevas no sean como las actuales (Fermín Salamanquez, 2008).

De acuerdo con Fermín Salamanquez (2008) las organizaciones deben llevar a cabo pasos generales para rediseñar sus procesos de operación, entre ellos:

- a) Desarrollo de la visión y objetivos de los procesos de la organización, estableciendo prioridades y metas.
- b) Identificación de los procesos que son necesarios volver a diseñar percatándose de los que sean críticos, cuellos de botellas, entre otros.
- c) comprensión y medición de los procesos actuales.
- d) Reunión del personal involucrado mediante sesiones de trabajo.

- e) El diseño y elaboración de un prototipo del proceso además de su implementación técnica.

Por otro lado, de acuerdo a Narváez (2011) el papel de la gerencia al empezar una reingeniería es básico y para este proceso es necesario, de parte de la gerencia:

- a) Persuadir al personal para aceptar el cambio.
- b) Educar desde el principio del proceso.
- c) Dar mensajes claros.
- d) Aclarar donde se encuentra la compañía y porque debe cambiar.

El aspecto más importante de la reingeniería y que es necesario realizarse al inicio de la misma, es la persuasión del personal interno a fin de que acepten y que no generen rechazo al posible cambio de la empresa.

Es importante mencionar también, de manera concreta, los participantes de la reingeniería dentro de la organización. Primero, el líder encargado de autorizar y motivar el cambio. Segundo, el dueño del proceso, es decir aquella persona que tenga sea responsable y que tenga todo el conocimiento de todos los detalles. Por último, el grupo o equipo encargado de la reingeniería que deberán diagnosticar el proceso, rediseñar e implementar el nuevo (Torres Mendoza, Laurente Granados, Jacobo Osorio, & López Dioses, 2007).

1.8. POR QUÉ HACER UNA REINGENIERIA.

De acuerdo a Manganelly y Klein, el cambio en la vida de los negocios ha tenido una aceleración en su ritmo al punto que ya no pueden ir al paso las iniciativas capaces de alcanzar mejoras incrementales en rendimiento (2004).

Según Hammer y Champy (1993) las Tres C's, **Consumidores, Competencia y Cambio**, son las tendencias que están provocando estos cambios. Estas tendencias, aunque no se las puede considerar como nuevas en su totalidad, son diferentes a como fueron en el pasado.

Consumidores: Se puede considerar que son ellos los que mandan actualmente ya que pueden pedir al proveedor lo que desean, cuándo, cómo y en algunas ocasiones hasta cuánto están dispuestos a pagar y de qué manera. A esto se puede referir también Porter (2015) cuando menciona el poder de negociación que puede tener el cliente.

Competencia: En el pasado se podía considerar que lo necesario para competir era ingresar al mercado y ofrecer un producto que sea aceptable y asequible para lograr vender. Actualmente, dentro del mercado no solo los competidores han aumentado sino sus formas de competir se han diversificado ya sea de acuerdo al precio, variaciones del producto, calidad, servicio o tecnología. Es por todos estos cambios, que se ve la necesidad de estar atentos a fin de poder enfrentar a los nuevos competidores.

Cambio: Es notorio que tanto los consumidores como la competencia han tenido cambios, sin embargo, hay que hacer énfasis sobre la manera en que se producen estos cambios, también han cambiado siendo actualmente más esparcido, persistente y acelerado.

2. CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1. PERIODO Y LUGAR DONDE SE DESARROLLA LA INVESTIGACIÓN

La investigación se centrará en el análisis del área contable de la organización Baque & Asociados.

Baque & Asociados, domiciliada en la ciudad de Guayaquil, tiene casi 20 años con la distribución y comercialización de insumos médicos, odontológicos, quirúrgicos, farmacéuticos, y de laboratorio a nivel nacional ofreciendo una amplia gama productos de diversas marcas y altos estándares calidad (Baque & Asociados, s.f.).

En sus primeros años obtuvieron la confianza de sus clientes, alcanzando un posicionamiento en el mercado que les ha permitido convertirse en una de las organizaciones de prestigio y muy conocida en la ciudad de Guayaquil como también en todo el país.

Con el pasar de los años y los cambios que sufre el mercado actual, debido a las nuevas leyes en el mercado, las modernas exigencias en las demandas de los consumidores, y las nuevas corrientes de productos del extranjero, provoca que el mercado se vuelva cada vez más competitivo.

Por estas razones y anexando el hecho que no se aplicaron los cambios pertinentes como la implementación de un sistema automatizado en la mayoría de procesos necesarios, principalmente en su área contable, es que se presenta los diferentes conflictos que dan como resultado la deficiencia en la efectividad, puntualidad, en las obligaciones contables de la organización.

2.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance de la presente investigación es de tipo Exploratorio, Descriptivo y Explicativo; según Hernández (2014), Exploratorio debido a que se indaga en casos muy poco investigados, y con objeto de estudio de la organización de venta de insumos médicos, no se registra algún análisis realizado como la propuesta actual en el presente documento.

Descriptivo debido a que deben especificarse los hechos mientras se vayan desarrollando, con el fin de analizar todos los procesos administrativos involucrados. Por último, Explicativo debido a que ayudara a identificar las causas del problema, las posibles consecuencias de la misma y las soluciones para el caso presente.

El **enfoque** que se utilizara es el Cualitativo; según Blasco y Pérez (2007) “la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas” (p. 25), lo cual se espera realizar.

También Blasco y Pérez (2007), mencionan que dicho enfoque cualitativo para obtener la información necesaria utiliza varias herramientas como imágenes, entrevistas, entre otros (pp. 25-27).

Las **técnicas** a utilizar en esta investigación fueron principalmente la observación directa de los procesos de la empresa y la entrevista a los colaboradores del área analizada.

El **instrumento** por el cual se obtuvo la recolección de datos en la investigación fue el cuestionario (**ver anexo 1**) que gracias a este se pudo indagar distintas reacciones y opiniones del responsable del área contable.

Como **recurso**, fue entrevistada la persona a cargo del área contable de la empresa:

- a. Asistente Contable

3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En base a la aplicación de la entrevista como técnica escogida y una vez consolidadas todas las respuestas (ver anexo 2) a continuación se exponen los resultados:

En la pregunta uno, la persona responsable del área contable indica que no existe un sistema automatizado y que a partir de este año con el crecimiento que está obteniendo la organización, se está analizando la posibilidad de implementarlo. Esto indica que la organización hasta el momento realiza todo su proceso contable manualmente.

En la siguiente pregunta, describe las funciones que realiza en el área contable, como facturación, retenciones, declaraciones de impuestos, reportes generales, entre otras cosas sin especificar más. Esto implica que existe la necesidad de involucrar más personal en esta área ya que demuestra saturación la persona entrevistada.

La tercera pregunta da a conocer que la organización contrata por horas a un contador para los servicios necesarios ante la ley. Nuevamente esto indica que se necesita personal de base para esta área.

La pregunta posterior, indica que mensualmente vía internet en línea, se realiza las distintas declaraciones en la página del SRI.

La quinta pregunta indica los inconvenientes con las demás áreas, ya que existe mala comunicación y por ende falencias en la entrega de reportes, documentos, información necesaria para los procesos, entre otras cosas; lo que denota que no solo en el área contable es necesario un plan de mejoras y una reingeniería de procesos.

La penúltima pregunta indica los estados financieros que presenta la organización ante la ley obligada a llevar contabilidad como:

- a) Impuesto a la renta
- b) Declaraciones del IVA
- c) Balance General
- d) Balance de Resultados

La última pregunta, la persona entrevistada indica que es necesario implementar un sistema automatizado, ya que tiene conocimiento que este sistema, beneficiaría a la organización en agilizar los procesos, mejorar la comunicación entre áreas, mejor control, respaldo de la información necesaria con el fin de ayudar al crecimiento de la misma.

3.2. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA ACTUAL

En vista de los antecedentes investigados, por parte del lado de los colaboradores de la organización estudiada, se ha logrado identificar lo siguiente:

1. La organización no posee un sistema automatizado actual, que le permita registrar y dar el respaldo necesario para la continua comunicación entre todas las áreas de la organización.
2. Consta una falta de control en los procesos más importantes como lo es la adquisición de mercadería, el cual contiene lo siguiente:
 - a) Especificaciones técnicas de los productos bajo los requerimientos de la empresa.
 - b) Cantidades de cada ítem de los diferentes productos.
 - c) Precios establecidos de cada ítem de acuerdo a las especificaciones iniciales.
3. Falta de comunicación entre los departamentos o áreas relacionadas, como el departamento de contabilidad con Bodega, con el departamento de ventas y de compras públicas; provocando atrasos significativos en la entrega final del producto que, en ocasiones los clientes optan por cancelar la compra o la devolución de la misma.

4. El decrecimiento en las ventas de insumos médicos de la organización, debido a no contar con un sistema automatizado que le permita agilizar sus procesos y la comunicación entre sus áreas provoca conflictos al presentar los documentos necesarios ante las autoridades.

3.3. NARRATIVA DEL PROCESO ACTUAL

Conforme al resultado de la investigación realizada, se pudo denotar que la organización actualmente tiene el siguiente proceso de compra de mercadería, recepción de los pedidos y finalmente la entrega de productos a los consumidores, recalando las observaciones del área contable analizada y otras observaciones de las diferentes áreas de la organización.

- I. Una vez recibida la mercadería, el jefe de bodega se encarga de realizar un listado en Excel para después imprimirlo y entregarlo al departamento contable junto a las facturas de la compra de mercadería.
 - a) En este punto encontramos el primer punto de falencia, debido a que la mercadería que se compra solo está custodiada por una sola persona que, al momento de pasar el informe, dicha información puede ser adulterada.
 - b) Se puede identificar que no existe una comunicación segura entre estos dos departamentos.
- II. El departamento contable ingresa a una base de datos de Excel, donde se encuentran todos los insumos que dispone la empresa.
 - a) La segunda falencia que encontramos, es que la base de datos es una base común en Excel, la cual se registran las mercaderías, pero al momento de vender no se le dan de baja.
 - b) Con este respaldo poco protegido, es muy probable que la información se pierda.

- III. El departamento de compras públicas, con ese listado puede aplicar en el portal de concursos vía internet, para a su vez realizar las proformas a los clientes que los necesiten.
- IV. Las proformas las realiza el departamento contable al momento que compras públicas o el departamento de ventas las solicitan; por medio de un cuadro de Excel con su numeración y datos de los clientes respectivos.
 - a) Se identifica la tercera falencia en este punto debido a que no posee ningún respaldo alguno, las diferentes proformas que se realizan.
 - b) Otro punto es que generan almacenamiento de papeles, lo que provoca una demora en su búsqueda.
- V. Al momento de ganar algún concurso o realizar una venta, se solicita al departamento contable que genere la factura, que se la realiza en Excel y se la imprime en un factúrelo pre impreso.
 - a) La cuarta falencia es que las facturas no se las registra automáticamente sino manualmente, lo que puede ocasionar problemas al momento de declarar ante las autoridades debido a no llevar un control actualizado.
 - b) Tampoco existe mayor respaldo que copias que se archivan y que posiblemente se pierdan o se deterioren.
- VI. Una vez el cliente realice el pago, el departamento contable realiza a mano la retención correspondiente en un papel pre impreso.
 - a) Nuevamente la misma falencia de realizar estos documentos de manera manual por la falta de control que puede existir en comparación como empresas que poseen un sistema automatizado.
 - b) Estos procesos no actualizados a la larga pueden generar el descontento de los clientes, que se actualizan diariamente y que esperar poder realizar sus compras con la seguridad actual que existe de un sistema automatizado.

VII. Al momento de la entrega, el cliente confirma la mercadería y se entrega factura y copia de la retención.

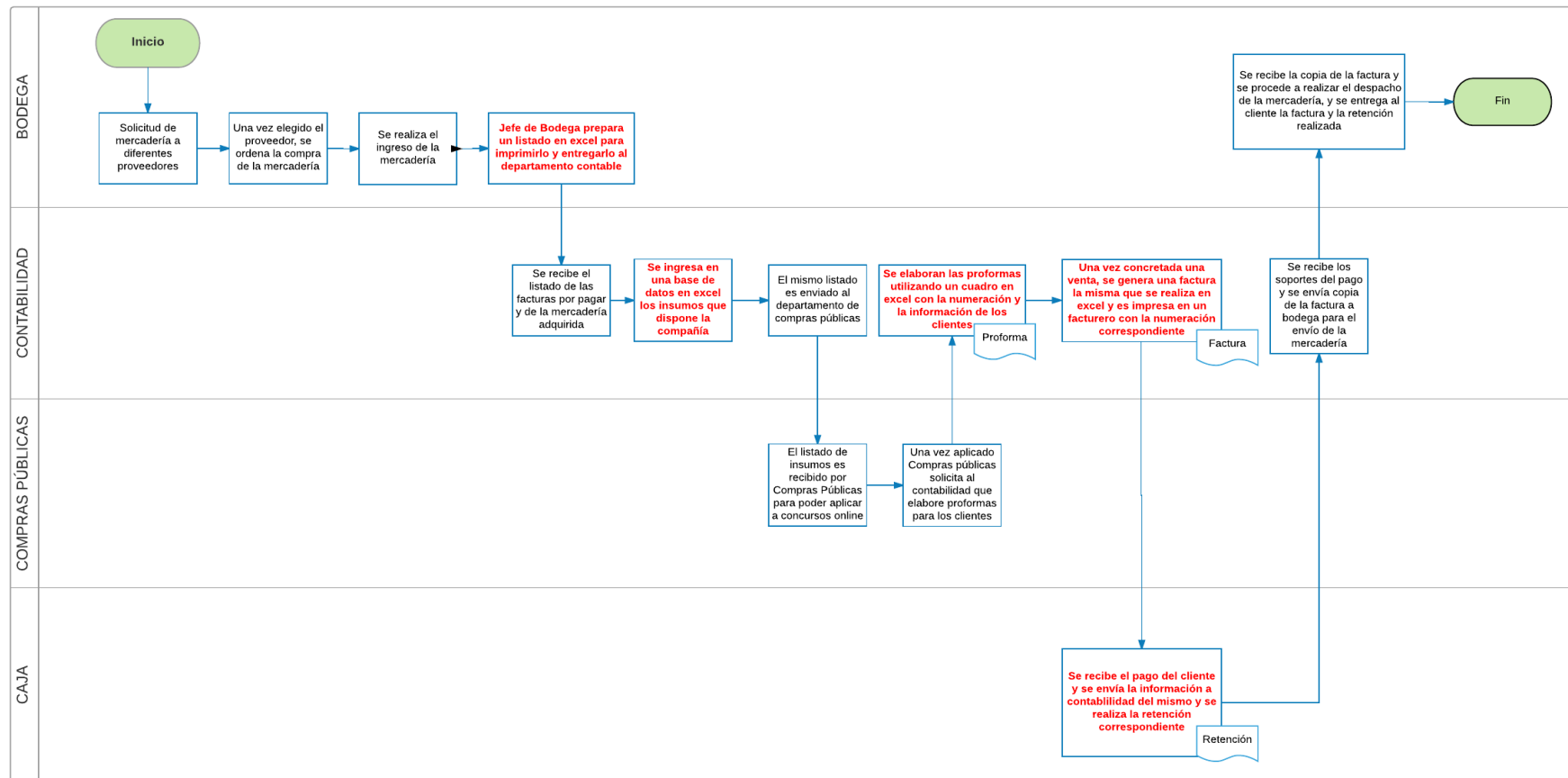
Se puede identificar en la narrativa del macro proceso que actualmente la organización se maneja con un sistema ortodoxo, el cual ha generado diferentes falencias que con el tiempo puede provocar el declive de la misma.

En conclusión, los procesos desactualizados o mal establecidos provocan insatisfacción de los clientes, disminución de ventas y falta de confiabilidad de la empresa lo que puede implicar en un futuro al cierre de la misma.

El principal objetivo de este análisis e identificación de problema es presentar una propuesta de mejora, basándose en todas las definiciones y conceptos de reingeniería revisadas en los apartados anteriores del presente proyecto.

A continuación, se muestra el diagrama general del proceso que mantiene actualmente la empresa, donde se puede observar en color rojo aquellos procesos que están teniendo dificultades.

Ilustración 1: Proceso Baque & Asociados



Fuente: Baque & Asociados

Elaboración: Propia

4. CAPÍTULO IV: PROPUESTA

Después de identificar los puntos de falencias en el proceso actual se procede a sugerir un plan de mejoras a los procesos que maneja actualmente el área contable.

Para ello, se considerará las siguientes fases: Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, estrategias en base a este análisis y plan de mejoras como propuesta de la presente investigación.

4.1. FODA ORGANIZACIONAL

Fortalezas

- La compañía cuenta con una posición financiera sólida y estable.
- Variedad de macas y productos con altos estándares de calidad.
- Amplio portafolio de los productos y disponibilidad variada de los proveedores.
- Crecimiento de la infraestructura y aperturas de nuevas sucursales.

Oportunidades

- Excelente percepción de las marcas de los productos por parte de los clientes.
- Nuevas tecnologías entrantes en el mercado.

Debilidades

- Manejo inadecuado del control de los inventarios dentro de la empresa.
- No tener sistemas adecuados para el área de facturación de la empresa.
- No posee una buena comunicación entre las áreas.
- Falta de control en la cartera por cobrar.

Amenazas

- Ingreso de nuevos competidores al mercado.
- Cambio de leyes en cuanto a las importaciones.
- Inflación o que baje el nivel económico y financiero del país.

4.2. ESTRATEGIAS

En base al punto anterior de este proyecto, se tiene como estrategias principales:

1. Ya que la empresa posee una posición financiera sólida y estable, se podrá invertir o desarrollar en un sistema automatizado para el área contable, el cual permitirá:
 - a) Agilizar los procesos de facturación y despacho.
 - b) Controlar y organizar la cartera por cobrar.
 - c) Mayor rapidez en los estados financieros.
2. Se sugiere incrementar el talento humano en el área contable para distribuir las distintas responsabilidades.

OTRAS ESTRATEGIAS SUGERIDAS:

3. Ya que existe un manejo inadecuado del control de inventarios en la organización, se sugiere rediseñar los procesos de control de entrada y salida de mercadería e introducirlas a un sistema de control de existencias de mercadería que se refleje en las otras áreas.
4. Existe una mala comunicación entre las áreas de la organización, por lo que se sugiere efectuar nuevos flujos de comunicación entre ellas, con el fin de optimizar su comunicación y a la vez sus procesos.
5. Implementar una reingeniería de procesos en todo su proceso administrativo.

4.3. PLAN DE MEJORAS PROPUESTO

En base a las estrategias planteadas en el punto anterior, se realiza la sugerencia del siguiente plan de mejoras de procesos:

Tabla 1: Plan de mejoras propuesto

ÁREA/PROBLEMA DE MEJORA	OBJETIVOS	ACCIÓN SUGERIDA
Área Contable	a) Agilizar los procesos de facturación y despacho. b) Controlar y organizar la cartera por cobrar. c) Mayor rapidez en los estados financieros.	Implementar un sistema automatizado contable.
OTRAS OBSERVACIONES: Bodega	Mayor control de ingreso y salida de mercadería.	Rediseñar los controles de seguridad de ingreso y salida e introducirlos en un sistema que se refleje en las demás áreas.
Todas las Áreas	Mejorar la comunicación y agilizar los procesos entre todas las áreas de la organización.	Introducir nuevos flujos de comunicación.
Todo el proceso Administrativo	Identificar procesos erróneos y corregirlos, Involucrar a todo el talento humano de la empresa y Mayor control en todos sus procesos.	Implementar una Reingeniería de Procesos administrativos (Ver anexo 3 Y 4)

Fuente: Análisis FODA

Elaboración: Propia

4.4. CONCLUSIONES

Una vez concluido el estudio del caso, se obtiene las siguientes conclusiones:

- La investigación permitió identificar los fundamentos teóricos relacionado a la gestión de procesos y el impacto que puede causar en la organización, lo cual condescendió en estructurar un plan de mejoras de los procesos. y sugerir la propuesta de implementar una Reingeniería de Procesos en todo su proceso administrativo.
- La organización Baque & Asociados, al momento cuenta con procesos contables y administrativos con falencias, lo cual ocasiona un estancamiento en todos sus procesos. Por ende, es pertinente realizar un plan de mejoras y una reingeniería en sus procesos, lo cual fue detallado alrededor de todo el documento presente.
- La presente investigación permite mostrar la necesidad de implementar una Reingeniería de Procesos Administrativos, que se basa principalmente en corregir aquellas áreas que demuestran un deterioro en su funcionamiento, el cual repercute en las demás áreas que forman todo el proceso administrativo, lo cual, debido a la exigencia del mercador actual, las empresas y organizaciones deben estar preparadas para asumir los cambios necesarios para cumplir y avanzar con su objetivo.
- La Reingeniería del macro proceso logrará que exista un verdadero control de cada procedimiento interno de la organización permitiendo así tener un proceso administrativo más rápido.
- Cabe recalcar que la presente enfocada al área contable, pudo obtener información sobre las demás áreas que están relacionadas con esta, dando como resultado la identificación de las distintas falencias y poder sugerir un plan de mejoras para las demás áreas de la organización.

4.5. RECOMENDACIONES

En base al estudio del caso, se procede a realizar las siguientes recomendaciones:

- La principal recomendación que se propone a la organización en base a este proyecto de investigación, el cual involucra todas las áreas mencionadas anteriormente; es que los dueños de la organización en conjunto al Departamento de sistemas y los gerentes de todas las áreas involucradas, inviertan en adquirir o desarrollar un sistema automatizado, el cual les permita mejorar todo el macro proceso y mejorar la comunicación entre todas las áreas de la misma.
- Una vez ya identificadas las fallas del proceso actual, descritos detalladamente en el Capítulo III y en base a las definiciones y conceptos descritos en el Capítulo I, se da la propuesta de realizar un plan de mejoras en todos sus procesos y el proceso de reingeniería en el macro proceso administrativo de la adquisición de mercadería, procesos contables y entrega final de los productos a los clientes finales de la organización analizada.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Administración de negocios diurno. (27 de Febrero de 2012). *Modelos Administrativos - Nocturno*. Obtenido de <http://modelosadm2012.blogspot.com/2012/02/definicion-de-reingenieria-reingenieria.html>
- Baque & Asociados. (s.f.). *Baque & Asociados*. Obtenido de Baque & Asociados: <http://baque-asociados.com>
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (2 ed.). México: Pearson Educación.
- Blasco Mira, J. E., & Pérez Tupín, J. A. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y deporte: Ampliando horizontes*.
- Capdevila, P. L. (1951). *Elementos de contabilidad administrativa*. Lux.
- Escobar Pérez, B., & González González, J. M. (2007). Ingeniería de procesos de negocio: análisis y discusión de factores críticos a través de un estudio de caso. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 16(3), 93-113.
- Fermín Salamanquez, Z. (9 de Junio de 2008). *Formación General*. Obtenido de Herramientas que utiliza la reingeniería: <http://zorayaformaciongerencial.blogspot.com/2008/06/herramientas-que-utiliza-la-reingeniera.html>
- Galloway, D. (2002). *Mejora continua de procesos* (2 ed.). Gestión 2000.
- Grande, I., & Abascal, E. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: Esic Editorial.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper Business.

- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Iborra-Juan, M., Dasi-Coscollar, Á., Dolz-Dolz, C., & Ferrer-Ortega, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Ediciones Paraninfo, SA.
- klein. (2004). *reingeniería* . buenos aires: paidos.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de información gerencial* (12 ed.). México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson.
- Manganelli, R., & Klein, M. (2004). *Cómo hacer reingeniería: Guía indispensable paso a paso*. Bogotá: Norma.
- Mejía-Soto, E., Mora-Roa, G., & Montes-Salazar, C. A. (2013). Adscripción de la contabilidad en la estructura general del conocimiento. *Cuadernos de contabilidad*, 14(34), 159-187.
- Michelena Fernández, E., & Cáavez Santana, Y. (2007). Solución de las discrepancias dentro del modelo para la mejora de procesos en un circuito turístico. *Ingeniería Industrial*, 28(3), 8-13.
- Narvaéz Bustamnte, J. (Enero de 2011). Propuesta gerencial de reingeniería de los servicios odontológicos del Instituto Nacional de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez” Enero 2010–Enero 2011. *Propuesta gerencial de reingeniería de los servicios odontológicos del Instituto Nacional de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez” Enero 2010–Enero 2011 (Bachelor's thesis, UNiversidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Médicas. Magister en Gerencia y Administ. Guayaquil, Guayas, Ecuador: UNiversidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Médicas. Magister en Gerencia y Administración de Salud. Obtenido de*

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/504/1/Tesis%20Narvaez%20B.%201%20parte.pdf>

Palomino Mori, P. L. (14 de Octubre de 2008). *Trabajos de investigación*. Obtenido de Qué no es reingeniería?: <http://trabajosdelaucv.blogspot.com/2008/10/que-no-es-reingenieria.html>

Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=IbIVPBC>

Servicio de Rentas Internas. (2016). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/de/31>

Talavera Pleguezuelos, C. (1999). *Calidad total en la administración pública*. Granada: Unión Iberoamericana de Municipalistas.

Torres Mendoza, E. E., Laurente Granados, N. I., Jacobo Osorio, B. C., & López Dioses, O. (8 de Octubre de 2007). *Roles de la Reingeniería*. Obtenido de Reingeniería: <http://reingenieriaucv2007.blogspot.com/2007/10/roles-de-la-reingenieria.html>

Tua Pereda, J. (1988). Evolución del concepto de contabilidad a través de sus definiciones. *Contaduría Universidad de Antioquia*(13), 9-74.

Tua Pereda, J. (1995). *Lecturas de Teoría e Investigación Contable: La evolución del concepto de contabilidad a través de sus definiciones*. Medellín: División Editorial "CIJUF.

Tua-Pereda, J. (1995). *Lectura de teoría e investigación contable: La evolución del concepto de contabilidad a través de sus definiciones*. Medellín: División Editorial del Centro Interamericano Jurídico Financiero, CIJUF.

Ventura Avalos, J. A. (1 de Agosto de 2007). *El ciclo de mejora continua de la calidad*. Obtenido de Colegio de desarrollo organizacional SC: <https://colegiocdo.wordpress.com/2007/08/01/el-ciclo-de-mejora-continua-de-la-calidad/>

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario

- a) ¿La organización posee actualmente un sistema automatizado?
- b) ¿Cuáles son las funciones que usted realiza?
- c) ¿Usted consta como Contador o existe otra persona que realiza esa labor?
- d) ¿Cada que tiempo presenta declaraciones de la Organización?
- e) ¿Cuáles son los inconvenientes con las demás áreas?
- f) ¿Qué estados financieros presenta la empresa?
- g) ¿Cree que es importante implementar un sistema automatizado?

Anexo 2: Respuestas

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿La organización posee actualmente un sistema automatizado?	No, recién en este último año se está analizando la posibilidad de implementar uno; por el momento todo se realiza manualmente.
¿Cuáles son las funciones que usted realiza?	Realizo la facturación, retenciones, declaraciones, entre otras cosas.
¿Usted consta como Contador o existe otra persona que realiza esa labor?	No, la empresa contrata a un Contador para que cumpla con lo que dice la ley, yo consto como asistente contable.
¿Cada que tiempo presenta declaraciones de la Organización?	Mensualmente se declara en línea en la página del SRI.
¿Cuáles son los inconvenientes con las demás áreas?	La mala comunicación, ya que como todo es manual, existe falencias en la entrega de reportes, entre otras cosas.
¿Qué estados financieros presenta la empresa?	Impuesto a la renta, declaraciones del IVA, Balance General y de Resultados, etc.
¿Cree que es importante implementar un sistema automatizado?	Por supuesto, creo que así se llevaría un mejor control y se agilizarían los procesos.

Anexo 3: Propuesta de Reingeniería de Procesos

A continuación, se detalla la narrativa de la propuesta:

- A. Una vez el Departamento de sistema introduzca y ejecute el nuevo sistema automatizado, todas las áreas estarán conectadas lo que ocasionara:
 - a) Mejorar la comunicación entre todas las áreas, bajo la supervisión de los gerentes y dueños de la organización; con este se espera agilizar todo el proceso de inicio a fin.
 - b) Dicho sistema permitirá que el proceso contable lleve una mejor contraloría y respaldo de la misma, como el ingreso de mercadería, proformas, facturas, retenciones, devoluciones, etc.
- B. Al momento del que el Jefe de Bodega, reciba la mercadería; ingresará al nuevo sistema dicha mercadería que automáticamente informará a las demás áreas para el conocimiento del inventario, que a su vez se podrá generar la cuenta por pagar por compra de dicha mercadería.
- C. El departamento que requiera dicha información, ya sea Ventas o compras públicas; podrá acceder al nuevo sistema para que puedan realizar las diferentes proformas e ingresar a los diferentes concursos en el portal de compras públicas.
- D. El Departamento de Ventas realiza la proforma conforme a los requerimientos por parte del cliente, que a su vez realizan la debida revisión del pedido confirmado.
 - a) Especificaciones técnicas de los productos
 - b) Cantidades requeridas
 - c) Precios estipulados
 - d) Fecha de entrega

- E. Ventas en conjunto al Departamento de Contabilidad realizan el proceso de “Control de orden de trabajo” el cual consiste en verificar los puntos detallados del punto anterior para finalizar con el pedido y poder generar la factura correspondiente.
- a) En caso de existir algún problema con lo verificado, se vuelve a revisar el pedido con el cliente para corregir cualquier error.
 - b) Si no existe ninguna novedad, se genera la factura y se notifica a Bodega.
- F. El Departamento de Contabilidad realiza la factura conforme al pedido y genera la orden de trabajo para notificar a Bodega y gestionar el envío de dicha mercadería.
- G. Bodega realiza una revisión interna conforme a la orden de trabajo, con el fin de identificar algún error en la misma.
- H. Bodega notifica a las demás áreas la confirmación del pedido y gestiona el envío de la mercadería al cliente.
- I. El departamento de Contabilidad recibe la confirmación de Bodega para enviar todos los documentos al cliente y así poder cancelar su pedido.
- a) Se confirma en el sistema la factura con los datos correctos del cliente y los valores correctos de la misma.
 - b) Se genera la retención en caso de Empresa, con el valor correspondiente.
 - c) Se da de baja en el sistema de dicha mercadería y de dicha cuenta por cobrar del cliente.
- J. Una vez que el cliente cancela y se refleja en el nuevo sistema automatizado, dando de baja a dicha factura; se notifica a Bodega para el envío de dicha mercadería al cliente.

- K. Bodega realiza el ultimo control de calidad antes del envío, con el fin de garantizar la calidad de los productos.
 - a) Si se para el control, se comunica al departamento de Ventas para que confirme el envío con el cliente.
 - b) Si no llega a pasar el control, se comunican los errores o problemas y se hace la respectiva corrección.
- L. El Departamento de Ventas, confirma con el cliente lugar, hora y fecha para la entrega de la mercadería.
 - a) En este punto se notifica a las demás áreas involucradas en este macro proceso.
- M. Se entrega la mercadería al cliente y se realiza una revisión sobre la mercadería, con el fin de mejorar la satisfacción del cliente.
- N. Posteriormente, secretaria realiza una llamada al cliente confirmando la entrega del pedido y solicitando la calificación correspondiente con el fin de mejorar el servicio.
- O. Fin del proceso.

Anexo 4: Diagrama de reingeniería de Baque & Asociados

