

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA**  
**NUCLEO DE MONAGAS**



**Propuesta de un Sistema para los procesos Administrativos y Contables basado en la Reingeniería como herramienta de calidad en los procesos de la empresa Distribuidora Filca, C.A. Maturín Edo. Monagas**

**TUTOR ACADEMICO:**

**Lcdo. Jorge Astudillo**

**Lcdo. Luís Orsini La Paz**

**Lcdo. Ángel Parada**

**AUTORES:**

**Br. Bermúdez, Luba**

**C.I: 12.537.465**

**Br. Marcano, Niurka**

**C.I: 12.152.909**

Trabajo De Grado, Modalidad Área de Grado, Presentado Como Requisito Parcial Para Optar Al Título De Licenciado En Contaduría Pública

**Maturín, Marzo de 2.006**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA**  
**NUCLEO DE MONAGAS**



**Propuesta de un Sistema para los procesos Administrativos y  
Contables basado en la Reingeniería como herramienta de calidad en  
los procesos de la empresa Distribuidora Filca, C.A. Maturín Edo.  
Monagas**

**TUTOR ACADEMICO:**

**Lcdo. Jorge Astudillo**

**Lcdo. Luís Orsini La Paz**

**Lcdo. Ángel Parada**

**AUTORES:**

**Br. Bermúdez, Luba**

**C.I: 12.537.465**

**Br. Marcano, Niurka**

**C.I: 12.152.909**

**Trabajo De Grado, Modalidad Área de Grado, Presentado Como  
Requisito Parcial Para Optar Al Título De Licenciado En Contaduría  
Pública**

**Maturín, Marzo de 2.006**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA**  
**NUCLEO DE MONAGAS**



**Propuesta de un Sistema para los procesos Administrativos y  
Contables basado en la Reingeniería como herramienta de calidad en  
los procesos de la empresa Distribuidora Filca, C.A. Maturín Edo.**

**Monagas**

**TUTOR ACADEMICO:**  
Lcdo. Jorge Astudillo  
Lcdo. Luís Orsini La Paz  
Lcdo. Ángel Parada

**AUTORES:**  
Br.Bermúdez, Luba  
C.I: 12.537.465  
Br.Marcano, Niurka  
C.I 12.152.909

**RESUMEN**

Distribuidora Filca, C.A es una empresa dedicada a la compra y venta de los productos exclusivo Bp, la cual amerita la aplicación de un sistema en sus procesos administrativo y contable basados en la reingeniería como herramienta eficaz en el desarrollo de la funcionalidad de las relaciones comerciales de la empresa, para ello se describe la situación de los procesos, se identifican sus fortalezas, debilidades y se determina la propuesta del nuevo sistema. Se utilizó como metodología la investigación de campo y documental que tiene como característica principal colocar al investigador en contacto directo con el objeto estudiado y tomar los datos de interés directamente de la realidad. Por esa razón, se recomienda a la Presidencia de Distribuidora Filca, C.A., analice y adopte la presente propuesta.

**UNIVERSITY OF IT GUIDES**  
**SCHOOL OF SOCIAL AND ADMINISTRATIVE SCIENCES**  
**DEPARTAMENT OF PUBLIC ACCOUNTING**  
**NUCLEUS OF MONAGAS**



**A proposition of a system for accounting and management processes based on reengineering as a tool of quality in the processes of the enterprise Distribuidora Filca, C.A. Maturín Edo. Monagas**

**ADVISE:**

Lcdo. Jorge Astudillo  
Lcdo. Luís Orsini La Paz  
Lcdo. Ángel Parada

**CARRIED OUT FOR:**

Br. Bermúdez, Luba  
C.I: 12.537.465  
Br. Marcano, Niurka  
C.I 12.152.909

**SUMMARY**

Distribuidora Filca, C.A is a firm devoted to purchasing and selling of exclusive Bp products, which implies using a system in accounting and management procedures based on reengineering as a useful tool in developing functionality in the trading relationships of this firm. For this, a situation of the procedures is described, strengths and weaknesses are identified and a new system is proposed. Field research was used as methodology helped by documental research. In these methods, the researcher has a direct contact with the subject matter and interesting data are taken out directly from reality. For this reason, the firm should analyse and adopt this proposal. This is the recommendation for the firm's president.

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA**  
**NUCLEO DE MONAGAS**



**Propuesta de un Sistema para los procesos Administrativos y Contables  
basado en la Reingeniería como herramienta de calidad en los procesos de  
la empresa Distribuidora Filca, C.A. Maturín Edo. Monagas**

**Bachilleres:**

Bermúdez G. Luba Nilca C.I: 12.537.465

Marcano J. Niurka Evelin C.I: 12.152.909

Trabajo De Grado, Modalidad Área de Grado, Presentado Como Requisito  
Parcial Para Optar Al Título De Licenciado En Contaduría Pública

**Aprobado por:**

\_\_\_\_\_  
Lcdo. Jorge Astudillo

\_\_\_\_\_  
Lcdo. Luís Orsini La Paz

\_\_\_\_\_  
Lcdo. Ángel Parada

**Maturín, Marzo de 2.006**

## **RESOLUCIÓN**

Según lo establecido en el artículo No 44 del reglamento de trabajo de grado de La Universidad de Oriente:

**“LOS TRABAJOS DE GRADO SON DE LA EXCLUSIVA PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD Y SOLO PODRAN SER UTILIZADOS A OTROS FINES CON EL CONSENTIMIENTO DEL CONSEJO DE NUCLEO RESPECTIVO EL CUAL PARTICIPARA AL CONSEJO UNIVERSITARIO”.**

## **AGRADECIMIENTO**

Hoy me lleno de satisfacción al ver cumplir uno de mis tantos objetivos, los cuales me he propuesto alcanzar, cunto un profundo Agradecimiento el cual ha de plasmar en estas líneas:

**A Dios Padre**, por ser la luz Divina que ilumina todo nuestro ser, por escucharme cuando mas lo necesito, brindándome su amor incondicional y en especial su Fe.

**A la Universidad de Oriente**, por haberme brindado la oportunidad de formarme como toda una profesional.

**A los Profesores**, como Orientadores y Colaboradores, prestándonos sus conocimientos para el desarrollo de este trabajo de grado.

**A la Empresa Distribuidora Filca c.a**, abriéndome sus puertas y dejarme pasar, a todo su personal que labora allí, gracias por permitir así lograr cumplir con el fin propuesto, Muchísimas Gracias..!!

**Mis más sinceros agradecimiento a todos**, por su apoyo, paciencia, colaboración y preocupación para que todo saliera bien, haciendo posible la culminación de esta tesis de grado, Gracias y que DIOS los Bendiga siempre...

Bermúdez Luba

## DEDICATORIA

**A DIOS PADRE, a la Virgen y a mi Señor Jesucristo,** por ser mis guías en los pasos que doy cada día de mi vida, por ayudarme en los momentos difíciles y ser la fortaleza de todas mis debilidades, iluminando mi camino con sabiduría y paciencia, gracias por todo su amor, por oír todas mis locuras y ser siempre esa luz divina que alegría a mi corazón, Gracias por no dejarme sola.

**A mis padres,** por darme la vida y enseñarme que a pesar de ser el camino difícil hay que seguir hacia delante sin desmayar, atravesando barreras por que al final esta la recompensa, el triunfo por el cual se sentirán orgullosos de mi, son la razón de mi vida... ¡Los quiero mucho!

**A mis hermanos (as),** gracias por estar conmigo en la buenas y en las malas apoyándome y sobre todo... siempre unidos.

**A mis sobrinos (as),** para que el futuro este logro les sirva de ejemplo y no decaigan para así lograr cumplir sus metas.

**A mis amigas y compañeras,** Gracias por los bellos momentos pasados juntos que permanecerán siempre en mi memoria sobre todo en mi corazón.

A todas las personas especiales que de una o otra manera me brindaron su colaboración para que esta meta fuera posible...  
**¡GRACIAS!**

Bermúdez Luba

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar queremos agradecer a Dios Todopoderoso, que con su sabiduría infinita nos ayuda y fortalece en los momentos más difíciles de nuestras vidas.

De igual manera, agradecemos a nuestros padres por su apoyo incondicional, a nuestros hermanos por todas las cosas que han aportado a nuestras vidas.

Nuestro más sincero agradecimiento, a todas y cada una de aquellas personas que hicieron posible la culminación de esta tesis de grado.

También agradecemos a la Universidad de Oriente, por haber contribuido con nuestra formación académica

Marcano Niurka

## DEDICATORIA

El logro de esta meta, llena de satisfacción nuestras vidas y al mismo tiempo nos llena de orgullo y motiva a seguir imponiéndonos nuevas metas, es por eso que queremos dedicarle este logro a todas aquellas personas que de una u otra forma nos ayudaron a cumplir con esta meta tan deseada:

A Dios nuestro señor, que nos dio fortaleza para llegar a la meta propuesta.

A nuestros padres, los cuales nos dieron amor, apoyo y comprensión en todo momento.

A nuestros abuelos, hermanos, sobrinos, demás familiares y amigos, aunque no todos estén físicamente con nosotros en este momento, siempre estarán en nuestros corazones, y estamos seguros que ellos estén donde estén, se alegran del logro alcanzado.

Marcano Niurka

## INDICE

<b>RESUMEN</b> .....	<b>iii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>iv</b>
<b>RESOLUCIÓN</b> .....	<b>vi</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>vii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>viii</b>
<b>INDICE</b> .....	<b>xi</b>
<b>INDICE DE CUADROS</b> .....	<b>xiv</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>xv</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>4</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES</b> .....	<b>4</b>
Planteamiento Del Problema.....	4
Objetivos. ....	6
Objetivo General .....	6
Objetivos Específicos.....	6
Justificación Del Problema .....	6
Delimitación Del Problema.....	7
Alcance De La Investigación .....	8
Definición De Términos.....	8
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>11</b>
Antecedentes .....	11
Antecedentes De La Investigación.....	11
Bases Teóricas.....	14
Teoría De Sistemas. ....	14
Definición De Sistemas.....	14
Importancia De Los Sistemas.....	15
Características De Los Sistemas. ....	16
Definición De Sistema Administrativo. ....	17
Objetivos De Los Sistemas Administrativos. ....	17
Historia De La Reingeniería .....	18
Reingeniería .....	19
Por Que Hacer Reingeniería.....	20
Consumidores: .....	21
Competencia:.....	21
Cambio: .....	22
Reingeniería Versus El Mejoramiento Continuo. ....	23
Implicaciones De La Reingeniería.....	24
Herramienta Que Utiliza La Reingeniería.....	26
Métodos Para Realizar Una Reingeniería. ....	27
Tipos De Cambios Que Ocurren Al Rediseñar Los Procesos.....	29

Generalidades Sobre Los Procedimientos.....	31
Ventajas De Los Procedimientos: .....	31
Características De Los Procedimientos.....	31
Clasificación De Los Procedimientos .....	32
Principios Y Procedimientos Contables.....	32
Control Interno .....	33
Eficiencia: .....	35
Planeación. ....	36
Organización. ....	36
Dirección.....	37
Ejecución.....	37
Actividades Importantes De La Ejecución.....	37
Control. ....	38
Políticas.....	38
Clasificación De Las Políticas .....	39
En Cuanto A Su Origen, Las Políticas Pueden Ser:.....	40
Importancia De Las Políticas. ....	40
Formulación De Objetivo.....	41
Objetivo General .....	41
Objetivos Específicos:.....	41
Los Objetivos Específicos Tienen Como Finalidad Explicita: .....	42
Objetivo Administrativo .....	42
Clasificación De Objetivos Según El Tiempo .....	43
Lineamientos Para Establecer Objetivos.....	43
Planes .....	44
Tipos De Planes .....	44
Proceso De Toma De Decisiones Como Parte Del Proceso Administrativo ....	46
El Proceso De La Toma De Decisiones Se Divide En Cuatro Fases:.....	46
Identificación De La Empresa.....	49
Ubicación Geográfica.....	49
Misión .....	49
Vision .....	49
Clientes.....	49
Proveedores .....	50
Personal .....	50
Comunidad .....	50
Reseña Histórica De La Empresa.....	51
Estatutos Legales De La Empresa Distribuidora Filca, C.A.....	51
Bases Legales .....	55
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>58</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>58</b>
Tipo De Investigación .....	58
Nivel De Investigación.....	59
Universo O Población .....	60
Técnicas De Recolección De Datos .....	61
Recursos .....	63

Recurso Humano .....	63
Personal Fuera De La Universidad De Oriente.....	63
Asesores Académico Para La Revisión Del Proyecto: .....	63
Recurso Material y Equipo .....	63
Recursos Financieros, .....	64
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>65</b>
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS. ....</b>	<b>65</b>
Descripción De Los Procesos Administrativo Y Contable Aplicados A La Empresa.....	65
Identificación De Las Fortalezas Y Debilidades De La Empresa Distribuidora Filca, C.A. ....	75
La Propuesta.....	77
Descripción De La Propuesta.....	77
Justificación De La Propuesta.....	78
Objetivo General .....	79
Objetivos Especificos.....	79
Recursos Requeridos.....	81
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>83</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>83</b>
Conclusiones: .....	83
Recomendaciones:.....	85
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>89</b>

## INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1: NOMINA DE PERSONAL.....	74
CUADRO N° 2: DEBILIDADES Y FORTALEZAS .....	75

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1: PROCESOS DE REINGENIERIA .....	23
FIGURA N° 2: CLASES DE PLANES .....	45
FIGURA N° 3 ORGANIGRAMA .....	54
FIGURA N° 4 FLUJOGRAMA DE LOS PROCESOS DE COMPRA DE MERCANCÍA DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA FILCA, C.A .....	68
FIGURA N° 5 FLUJOGRAMA DE LOS PROCESOS DE VENTAS DE MERCANCÍA DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA FILCA, C.A .....	73

## INTRODUCCIÓN

El ritmo del cambio en la vida de los negocios se ha acelerado a tal punto que ya no puede ir al paso de las iniciativas capaces de alcanzar mejoras incrementales en rendimiento. La única manera de igualar o superar la rapidez del cambio en el mundo que nos rodea es lograr avances decisivos.

Sucede que muchas veces se culpa a los empleados, encargados o la maquinaria, cuando las cosas no marchan bien; siendo que en realidad la culpa no es de ellos sino de la forma como se trabaja. También es importante hacer notar que no es porque el proceso sea malo, sino que es malo en la actualidad debido a que el proceso fue diseñado para otras condiciones que se daban en el pasado

Toda organización se desarrolla en un ambiente lleno de cambios, políticas y normas que debe aplicarse para alcanzar sus objetivos de manera efectiva, debe de alguna forma proporcionar una serie de procedimientos administrativos y contables, la complejidad de estos, van a depender de la magnitud y el tipo de actividad a que se dedique la organización. A su vez dichos procedimientos se descomponen de diversas maneras, tratando siempre de realizar una tarea específica quedando una relación y secuencia cronológica en sus resultados.

A medida que la sociedad progresa la necesidad de realizar procedimientos de forma sistemática y ordenada se ha convertido en algo absolutamente indispensable. Dentro de la organización, un sistema permite reunir toda la información procedente tanto de su interior como de su exterior y ponerla a servicio de cualquier otro elemento del sistema que lo necesite e informar a otras organizaciones del entorno.

Cuando en una organización los sistemas de información administrativa y contable entre los distintos departamentos presentan barreras organizativas se generan conflictos y se interrumpe el normal desarrollo de las operaciones; tal es el caso de la empresa Distribuidora Filca; C.A. Maturín Estado Monagas, la cual presta servicio de compra - venta de los productos BP para su distribución exclusiva, y ha ido expandiendo sus actividades con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes.

El objeto fundamental de esta investigación, fue realizar un viaje a través de la teoría de la reingeniería, como esta puede ser una herramienta eficaz en el desarrollo de los negocios y el desenvolvimiento de los procesos administrativos contable y de ese modo logra convertirse en una organización competitiva a la par con las nuevas estructuras de mercado que se vienen desarrollando en la actualidad.

La investigación tuvo fundamentos teóricos y metodológicos adecuados que encaminan a proponer un sistema administrativo y contable que controle las actividades comerciales de la empresa Distribuidora Filca, C.A. de manera que permita realizar sus operaciones de la mejor forma posible.

El presente trabajo de investigación estuvo estructurado en capítulos, los cuales se muestran a continuación:

**El capítulo I.** Contiene el planteamiento del problema y sus generalidades, delimitación, justificación o importancia del mismo y los objetivos de investigación.

**El capítulo II.** Se refiere al marco teórico, describe lo que sustenta a la investigación y muestra, además la reseña histórica de Distribuidora Filca, C.A, y la definición de términos básicos.

**El capítulo III.** Presenta el marco metodológico, donde se describen tipo, nivel de investigación, y técnicas que se utiliza para lograr los objetivos planteados.

**El capítulo IV.** Presenta Análisis y Presentación de los Resultados en el transcurso de la investigación. Se desarrolla la Propuesta planteada a la empresa Distribuidora Filca, C.A.

**El capítulo V.** Presenta las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el mundo, en los últimos años se vienen suscitando cambios arrolladores que han dado pie a grandes descubrimientos, avances tecnológicos y un gran flujo de información; el desarrollo comercial no se escapa de esta realidad como producto resultante de dichos cambios, siendo tomado por sorpresa en ocasiones por a la gran velocidad que trae consigo los mismos y la difícil distinción de nuevas tendencias del desarrollo económico empresarial a largo plazo y los ciclos aplicables a corto plazo para el adecuado funcionamiento de las operaciones de cualquier organización. Las empresas con sistemas aislados de contabilidad generan barreras organizacionales y contable entre los departamentos, la carencia de la integración y las brechas, ocasionan mala comunicación y pérdida de oportunidades para obtener valor en los negocio.

La falta de un verdadero crecimiento de la empresa no se vio como una necesidad real sino hasta muy poco tiempo y por eso estos negocios no tienen seguridad sobre la extensión de los cambios mundiales que están ocurriendo; muchas empresas no saben como reaccionar ante la competencia globalizada, emprendiendo movimiento para sacar ventajas de la situación y realizando esfuerzos para expandir su mercado.

Todos estos sucesos obligan al sistema comercial a repensar sus procesos y de ese modo tener una herramienta fundamental que utilice el cambio continuo para dirigir las operaciones de una organización, buscando alcanzar las ventajas competitivas; sin embargo las empresa que ganaran el máximo nivel, serán aquellas que puedan asimilar la

tecnología mas reciente para ayudar a transformar antiguos paradigmas hacia un nuevo servicio e información.

La crisis que generan los cambios a raíz de los avances tecnológico y descubrimientos obliga en muchas ocasiones al sistema comercial a sufrir fuertes desequilibrios en sus procesos funcionales, sin que, en el Estado Monagas se pueda estar aislado de esta realidad, por lo cual, se hace necesario implementar el uso de técnicas y herramientas de gestión que ayude a mejorar la situación organizacional, y de ese modo lograr formar un sistema empresarial competitivo acorde con la realidad comercial y de globalización que se originan en el Estado.

Tal es el caso de la empresa Distribuidora Filca C.A. Maturín Edo. Monagas, la cual presenta un proceso administrativo contable que requiere de un mejoramiento que permita lograr de manera eficiente las expectativas comerciales y organizacionales fijadas por la misma. Siendo las ventas de los productos exclusivos BP el objeto fundamental de la empresa, se tendría que repensar el proceso de facturación y cobranzas para ser más eficaz en el desenvolvimiento operativo de la organización; por tal motivo nos hacemos las siguientes interrogantes: ¿Es eficiente el sistema empleado por la contabilidad de la empresa?; ¿El movimiento del efectivo es el más correcto?; ¿El sistema de crédito utilizado es el adecuado?; ¿Los procesos administrativos son convenientes?.. Todo lo expuesto trae como consecuencia la necesidad de requerir de un rediseño que permita dar respuestas sistemáticas a los cambios; para de ese modo lograr la optimización del flujo de trabajo y la productividad en el mercado empresarial.

Fue así como surgió lo necesidad de estudiar la aplicación de los procesos contables y administrativos y rediseñarlos, lo cual va a constituir el propósito fundamental de la presente investigación.

## **OBJETIVOS.**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un sistema para los procesos Administrativos y Contables de la empresa Distribuidora Filca C.A. Maturín Edo. Monagas

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir la situación de los procesos administrativos y contables aplicados en la empresa Distribuidora Filca C.A.
- Identificar las fortalezas y debilidades del actual proceso administrativo contable para su rediseño.
- Proponer el sistema administrativo y contable mejorado

### **JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Los procesos administrativos contables dentro de toda organización son el pilar fundamental que garantiza la estabilidad, eficacia, productividad y buen funcionamiento de la misma, por ello se debe brindar especial atención a éstos, ya que a medida que se evoluciona en las actividades económicas se dan cambios importantes en todos sus extractos y las organizaciones con metas futurísticas deben considerar todos los avances tecnológicos e informativos que los mantengan a la par con los sistemas competitivos de globalización.

Por tal motivo resulta necesario aplicar un rediseño a estos procesos que permitan lograr mejores sistemas administrativos contables, utilizándolo como herramienta fundamental de cambio gerencial. Es

precisamente esto lo que amerita la empresa de compra – venta de productos exclusivos Bp Distribuidora Filca, C.A, para lograr un mejor funcionamiento, mayor rentabilidad y eficiencia que le permitan mantenerse en un mercado competitivo.

Esta investigación posee una gran importancia desde todo punto de vista, ya que aporta beneficios significativos que ayuden a mantener con éxito las organizaciones.

A nivel empresarial se justifica este estudio debido a que aporta grandes avances en los procesos operacionales que permitirán mejorar y lograr la capacidad competitiva que debe tener hoy en día toda organización; por otra parte para la Institución Universitaria significa una contribución que servirá a futuro a nuevas incursiones en el tema, buscando siempre mejorar a través de la investigación. En lo social se diría que mientras las organizaciones comerciales se mantengan de forma eficiente, competitiva y progresiva se garantiza un nivel social adecuado ya que se mantendrían fuentes de empleo y estabilidad laboral que beneficiaran notablemente la forma de vida de la comunidad.

Por último a nivel personal esta investigación nos ayuda alcanzar nuestra meta mayor obtener el Título Universitario de Licenciado en Contaduría Pública, lo que nos va a servir toda la vida como herramienta fundamental para desarrollarnos en el mundo empresarial, brindándonos muchas opciones de progreso a nivel personal y social; así como también ofreciéndonos la oportunidad de aportar beneficios a la colectividad.

## **DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

El estudio fue aplicado en los diferentes departamentos de la empresa. Esta investigación estuvo referida a Estudiar la aplicación de

la reingeniería como herramienta de calidad en los procesos Contables y Administrativos de la empresa Distribuidora Filca C.A. Maturín Edo. Monagas, dicho estudio estuvo dirigido a la administración para que tome las decisiones que se ameriten y comprende un lapso de tiempo desde Octubre 2005 hasta Marzo 2006.

### **ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se ejecuto en la empresa Distribuidora Filca C.A, donde se realizo un estudio para la aplicación de la reingeniería en los procesos Contables y Administrativos, comprendido en el periodo Octubre 2005 hasta Marzo 2006

### **DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

**DEPARTAMENTALIZACIÓN:** “Agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica” (Stoner, 1996, P.4).

**DEPARTAMENTO** “Área, división o sucursal definidos de una empresa sobre lo que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de resultados específicos”. (Kountz, 1999, P.780)

**PROPUESTA DE SISTEMA:** “Es una destilación de todo lo que el analista de sistema ha aprendido a cerca del negocio y lo que se necesita para mejorar su desempeño”. (Kendall y Kendall, 1997, P.415)

**SISTEMA ADMINISTRATIVO:** “Proceso mediante el cual la organización administra sus recursos humanos y materiales, así como sus activos.” (Ibíd.)

**SISTEMA:** “Es un conjunto de elementos, entidades o componentes que se caracterizan por ciertos atributos identificables que tienen relación entre sí y que funcionan para lograr un objetivo en común”. (Catacora, 1997, P.25)

**SISTEMA DE CONTABILIDAD:** “Conjunto de reglas, principios, mecanismos, cuentas, procedimientos, libros y registros de contabilidad enlazados y relacionados de tal manera entre sí que permitan analizar, comprobar, asentar y resumir las operaciones practicadas, con el mínimo de esfuerzo y el máximo de precisión”. (Diccionario de términos Financieros, 1990, P.138).

**SUBSISTEMA:** “Las partes que constituyen un sistema interno se llaman subsistemas. Además cada sistema puede ser, a su vez, un subsistema de un todo mayor por ejemplo un departamento es un subsistema de una empresa”. (Stoner, 1996, P.50)

**PROCEDIMIENTO CONTABLE.** “Operación diaria ordinaria de sistema particular de cuentas, o las prácticas que se siguen en un sistema de índole contable”. (Ibíd., P.138).

**INVENTARIO FÍSICO:** “Es la prueba, de la existencia de los Stocks resultantes del inventario, es decir, de la relación descriptiva estableciéndose en el momento en que se contaban los bienes que constituyen aquellos estados, documentos, es la base fundamental de las operaciones de revisión”. (Manual Europeo de revisión contable, 1997, P.14)

**SISTEMA AUTOMATIZADO:** “Conjunto de programas, documentos, procedimientos que ejecutan uno o más funciones de procedimientos de datos mediante el uso de un computador.” (Def. Op.).

**REINGENIERÍA:** Rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan, para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización. (Manganelli, 1995, P. 10).

**POSICIONAMIENTO:** Determina el área donde se debe aplicar el proceso de reingeniería e inicia las demás actividades necesarias para hacer dicho trabajo (Pág. 10).

**DISTRIBUCIÓN:** “Reparto de los distintos productos. Diccionario Enciclopédico Pequeño Larousse” (Pág. 210).

**BP:** British Petroleum. Manual Empresa BP, C.A. Año 1999.

## CAPITULO II

Este capítulo se efectúa para la elaboración de un marco conceptual que permita la consistencia de la investigación y esta constituido de la siguiente manera:

### ANTECEDENTES

#### ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Se hallaron varias investigaciones relacionadas con la aplicación de la reingeniería a los procesos administrativos contables, de las cuales hacemos mención de las siguientes:

**“Análisis del proceso de reingeniería implementado en la empresa Oiltools, S.A. maturín Estado Monagas”**, realizado por los bachilleres: León, Leonor y Luna, Enma (2002), como requisito parcial para optar por el título de: Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos; expresando una serie de conclusiones entre las cuales resaltaremos las más relevantes:

- ☞ Dentro de los procesos administrativos existentes en la organización experimentaron transformaciones sustanciales dos pasos o etapas del mismo los cuales son: la planificación y la organización.
- ☞ La planificación como evidencia en las observaciones obtenidas producto de las investigaciones, tienden a ser estratégicas, creando programas de mejoramiento continuos que permitan a la empresa como un todo hacer frente a cualquier eventualidad que pueda presentarse.

- Entorno de la organización, el nuevo formato va a permitir definir con claridad las líneas de autoridad y responsabilidad, mejorando con ella la toma de decisiones y el flujo informático lo cual redundara positivamente en el personal y la empresa en su conjunto.

**“Aplicación de la reingeniería para el manejo de la crisis empresarial, en la Corporación Fidias, C.A., Sede Mercado. Maturín”**, realizado por los bachilleres: Pérez Barbara y Ibarra Elizabeth (2003); como requisito parcial para optar por el título de: Licenciado en Administración Industrial, destacándose las siguientes conclusiones como las más relevantes:

- La estructura organizativa de la corporación Fidias, C.A., esta caracterizada por la centralización en la toma de decisiones, ameritando un cambio paradigmático, en el sentido de tomarla hacia la verticalidad, permitiendo de esa manera imprimirle una responsabilidad verificable y reconocida a los trabajadores, lo que redundaría en la identificación del mismo en pro de la satisfacción de los objetivos planteados.
- La plataforma tecnológica es de gran importancia, para poder ofrecer al cliente un servicio óptimo y eficaz, para lo cual ésta debe estar en su disposición. Su actualización representa una ventaja competitiva con respecto a la competencia, Además de facilitar toma de decisiones.
- Los recursos humano con que cuenta la Corporación Fidias, C.A., para el logro de sus objetivos, tiene la preparación indicada para desarrollar las funciones que sean establecidas, es fundamental la facilitación de las personas encargadas de la supervisión en el sentido de que sean orientado hacia el logro efectivo de los objetivos. No obstante, el recurso humano, desde el punto de vista

de reingeniería representa el campo que hace posible la existencia de los demás.

**“Aplicación de los procesos de reingeniería en la jefatura de personal de la dirección de educación del Estado Monagas”**, realizado por el bachiller: Farias Freddy, como requisito parcial para optar por el título de: Licenciado en Gerencia de Recursos Humano, siendo las siguientes conclusiones más resaltantes:

- 📄 Se concluye ampliamente la implementación de tecnología y sistema de información, ello facilitará la realización de muchas actividades, a la par que el margen de respuesta sería el más rápido. Por otro lado la jefatura cuenta con un personal preparado, el cual se muestra abierto para la actualización de este tipo de herramientas fortaleza esta para considerar al momento de cambio.
- 📄 Se considera que las diferentes tareas realizadas con más frecuencia en el departamento sean organizadas en horarios respectivos, ello permitiría realizar en lapsos de tiempo respectivos llevando a los empleados a una atención más objetiva de las necesidades de cada usuario y por ende menos carga de trabajo en cortos laborales.
- 📄 Se hace indispensable la tenencia de manuales de procedimientos para cada puesto de trabajo. Ello sistematizaría aún más cada actividad y evitaría la incursión de errores al momento de su realización.

## **BASES TEORICAS**

### **TEORIA DE SISTEMAS.**

En el mundo de los negocios, la palabra sistemas generalmente se refiere a todos aquellos elementos y sus relaciones, los cuales soportan y ayudan a la toma de decisiones óptimas en las empresas.

Una empresa es considerada como un sistema que recibe y genera información, la cual será procesada o utilizada por alguna persona o entidad para el logro de sus objetivos, todas las empresas tienen funciones típicas que desarrollan en mayor o menor grado.

Los sistemas que soportan las decisiones de negocios, deben poseer ciertas características a fin de garantizar que las decisiones a ser tomadas por los gerentes tengan el menor margen de error. Ello destaca la importancia de que la empresa cuente con sistemas que garanticen la integridad de la información.

**Según Catacora (1999) un sistema se define como:** “Un conjunto de elementos, entidades o componentes que se caracterizan por ciertos atributos identificados que tienen relación entre sí, y que funcionan para lograr un objetivo común” (p.25).

### **DEFINICIÓN DE SISTEMAS.**

En todo conjunto de acciones, o en toda disposición de seres o casos en las que es posible percibir un ordenamiento lógico a través de su estructura o de su actuación, y en las que cada componente coadyuve según un plan a fin común podemos decir que existe una sistemática, o que constituyen un sistema.

**Navarro (1988) define sistema de la siguiente manera:** “es un conjunto organizado formado un todo, en el cada una de sus partes está conjuntada a través de una ordenación lógica que encadena sus actos a un fin común” (p.17). Toda empresa está orientada hacia el logro de las metas y objetivos, donde se combinan cada uno de sus componentes como: Recurso humano, económico y materiales, los cuales operan de manera secuencial y organizada que toma como base la adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior.

### **IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS.**

**James A. (1995) indica que:** la finalidad de un sistema es la razón de su existencia; por lo tanto para alcanzar sus objetivos, los sistemas interaccionan con su medio ambiente, el cual esta formado por todos los objetos que se encuentran fuera de las fronteras de los sistemas. Los sistemas que interactúan con su medio ambiente se denominan sistemas abiertos, en contraste, aquellos que no interactúan con su medio ambiente se conocen como sistemas cerrados.

El elemento de control está relacionado con la naturaleza de los sistemas, sean cerrados o abiertos, de allí que los sistemas trabajan mejor si poseen un nivel de control aceptable.

El concepto de interacción con el medio ambiente, que es lo que caracteriza a los sistemas abiertos, es esencial para el control. Recibir y evaluar la retroalimentación, permite al sistema determinar que también está operando. En contraste, los sistemas cerrados sostienen su nivel de operación simple y cuando posean información de control adecuado y no necesiten nada de su medio ambiente. Sin embargo, esta condición no puede sostenerse por mucho tiempo puesto que no existen realmente

sistemas cerrados aun cuando es importante debido a que ilustra un objetivo en el diseño de sistema.

Los componentes que forman unos sistemas pueden ser a su vez sistemas más pequeños, es decir, pueden estar formados por subsistemas con niveles que interactúan entre sí (Pp. 21-22)

### **CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS.**

- La característica inicial de un sistema esta compuesta por partes que ejercen interacción, cada una de las cuales revisten intereses propios;

sin esas interacciones, el estudio de sistemas sería relativamente poco interesante, pues son ellos los que enriquecen mucho el comportamiento de un sistema y hacen de su análisis una tarea muy compleja.

- Los componentes de un sistema están integrados por sub-partes y estas a su vez, están ligadas mediante diversas interfases.
- La descripción completa del comportamiento del sistema exige la descripción del comportamiento de cada componente, así como las interrelaciones de esos componentes.
- Los límites de un sistema son necesariamente arbitrarios, o sea, cualquier rama de la jerarquía de un sistema puede ser considerada como un sistema en sí mismo. (Kendall y Kendall, 1997, Pp 27-28)

## **DEFINICIÓN DE SISTEMA ADMINISTRATIVO.**

Conforme las empresas adoptaron nuevos sistemas, surge la necesidad de racionalizar los esfuerzos, costo y recursos determinados a evaluar aquellos elementos que van incidir en las actividades principales de las organizaciones para unificar los criterios referentes o como van a ser los procesos de recopilación, planeación, ejecución, registros y finalmente, analizar la información procesadas; todo con el fin de encaminar las labores de la organización a la búsqueda de un fin común.

### **Al respecto Terry (1986), establece la siguiente definición:**

“Es una serie de procedimientos integrados, diseñados para cumplir una actividad principal con el propósito de reunir, planificar, registrar, procesar y proporcionar la información que sea originada por las distintas transacciones que faciliten la ejecución de las tareas, operaciones de dichas Organizaciones” (p.50).

## **OBJETIVOS DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.**

Proporcionar datos que faciliten la ejecución de tareas, operaciones y funciones de una organización, esta información que es requerida por la gerencia es sólo una parte de todo el elector que el sistema puede suministrar por lo tanto los sistemas administrativos deben de proporcionar informes para todos los niveles a personas autorizadas dentro y alrededor de la organización. (Ibíd. P. 37).

## **HISTORIA DE LA REINGENIERIA**

La forma en que las empresas funcionan actualmente a sido una evolución del proceso propuesto por Taylor de la especialización; y que se desbordó a todas las áreas de la empresa.

El principio de la especialización dio resultados maravillosos, la productividad hizo explosión. Además se aplicó al trabajo mental y no solo al material. Hasta el trabajo profesional y administrativo se especializó, y las empresas de negocios agruparon especialistas de habilidades similares en organizaciones funcionales. Actualmente se notan dos problemas de la especialización. Como cada persona es responsable de una parte del proceso, nadie es responsable del total y del producto del proceso. Esto provoca una gran infraestructura para organizar, dirigir y controlar el trabajo.

El segundo problema es que no aprovecha el potencial humano. Cuantas menos habilidades utilice el trabajo menos aprovecha nuestro potencial. (Manganelli, 1995).

Pese a esto, este tipo de organización produjo mayores resultados como nunca antes. La organización de mando y control que se necesita para mantener el control es inflexible y pesada, es buena para imponer el conformismo y mala para crear compromiso. Este tipo de organizaciones tienen miedo al riesgo. El modelo de mando y control se ve hoy en día como una organización cada vez menos eficiente, porque vivimos en una época de cambio acelerado. Las tendencias geopolíticas, sociales, económicas, culturales y tecnológicas cambian con tanta velocidad que estas estructuras no logran responder a los cambios.

En una organización no rediseñada no hay dueño del proceso porque nadie se hace responsable de este. La reingeniería con frecuencia crea organizaciones más planas, que incentiva la política de puertas abiertas y las nuevas tendencias de liderazgo participativo.

Por esto, el concepto de reingeniería es una opción para reaccionar ante la situación actual y sus cambios. La reingeniería, enfocada en procesos eficientes que se basen en la satisfacción del cliente, logra eliminar la antigua forma de funcionamiento de las empresas.

La reingeniería ha tenido un nivel de éxito asombroso, debido a que los paradigmas tradicionales de organización del trabajo están obsoletos.

Estos datan de la época de Adam Smith y de Frederick Taylor; el primero de ellos, al publicar su famoso libro "La riqueza de las naciones" (a fines del siglo XVIII) promovió las ventajas económicas de la especialización del trabajo. Taylor, que es considerado el padre de la ingeniería industrial, un siglo más tarde revolucionó la organización de la industria en base a sus conocidos estudios de tiempos y métodos, que llevaron a una racionalización científica del trabajo industrial.

Este enfoque produjo aumentos espectaculares de productividad en la industria, y se basó en la división del trabajo en pequeñas tareas elementales de carácter repetitivo. Los enfoques de Smith y Taylor funcionaron asombrosamente bien mientras los mercados eran pequeños y no competitivos, y los clientes poco exigentes.

### **REINGENIERIA**

Reingeniería en un concepto simple es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso. A pesar que este

concepto resume la idea principal de la reingeniería esta frase no envuelve todo lo que implica la reingeniería.

Reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos. La reingeniería requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva transfuncional y en base a la satisfacción del cliente.

**Según (Hammer 1994):** "La Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez". (Pág. 40).

Por su parte **(Manganelli, 1995) la define como:** "El rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado - y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizaciones que los sustentan - para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización".

## **POR QUE HACER REINGENIERÍA**

El ritmo del cambio en la vida de los negocios se ha acelerado a tal punto que ya no pueden ir al paso las iniciativas capaces de alcanzar mejoras incrementales en rendimiento. La única manera de igualar o superar la rapidez del cambio en el mundo que nos rodea es lograr avances decisivos, discontinuos.

Sucede que muchas veces se culpa a los empleados, a los encargados o la maquinaria cuando las cosas no marchan bien; cuando en realidad la culpa no es de ellos sino de la forma en qué se trabaja. También es importante hacer notar que no es porque el proceso sea

malo, sino que es malo en la actualidad debido a que el proceso fue diseñado para otras condiciones de mercado que se daban en el pasado.

**Según (Hammer 1994) las Tres C:** Consumidores, Competencia y Cambio, son las tendencias que están provocando estos cambios. Estas tres fuerzas no son nada nuevas, aunque si son muy distintas de cómo fueron en el pasado.

**Consumidores:**

Los vendedores ya no mandan, los consumidores sí. Ahora los consumidores le pueden pedir al vendedor qué quieren, cuándo lo quieren, cómo lo quieren y en algunos casos hasta cuánto están dispuestos a pagar y de qué forma.

**Competencia:**

Antes la competencia era simple y casi cualquier empresa que pudiera entrar en el mercado y ofreciera un producto aceptable, a buen precio, lograría vender. Ahora no sólo hay más competencia sino que compiten de distintas formas.

Se puede competir con base al precio, con base a variaciones del producto, con base a calidad o con base al servicio previo, durante y posterior a la venta. Por último, no hay que olvidar que la tecnología moderna ha introducido nuevas formas de competir y nueva competencia, Internet por ejemplo. Por lo tanto hay que estar atento a esto para poder hacerle frente y estar preparados a ese nuevo tipo de competencia.

### **Cambio:**

Ya se ha hecho notar que los consumidores y la competencia ha cambiado, pero también hay que hacer énfasis al hecho de que la forma en que se cambia ha cambiado. Sobretodo se tiene que el cambio ahora se ha vuelto más esparcido y persistente; además, el ritmo del cambio se ha acelerado.

Con la globalización las empresas se enfrentan a más competidores; también la rapidez de los cambios tecnológicos promueve innovación.

Antes se creía que la automatización era la solución, pero esto lo único que hace es hacer más rápidos los procesos actuales, lo cuál está mal si el proceso es inadecuado y peor aún si ni siquiera hay necesidad de realizarlo, lo que a la larga sería una ligera mejora a expensas de una inversión sumamente fuerte. Por eso es que la única forma de afrontar este nuevo mundo es conociendo cómo hacer mejor el trabajo actual, lo cual se podrá realizar a través del estudio y análisis profundo de dicho trabajo.

Lo anterior nos lleva a la raíz de la Reingeniería; olvidarse de que es obligatorio organizar el trabajo de acuerdo a los principios de la división del trabajo y hacerse de la idea que es necesario organizar el trabajo alrededor de los procesos. Lo anterior es necesario debido a que es fundamental tener enfoque hacia el cliente y no hacia el jefe, el departamento o la empresa.

Otro factor a tomar en cuenta en explicar porque realizar un reingeniería es la globalización. La globalización presenta nuevos retos a la forma de realizar negocios. El comercio y la industria deben cambiar, deben adaptarse y evolucionar hacia la nueva estructura del mercado.

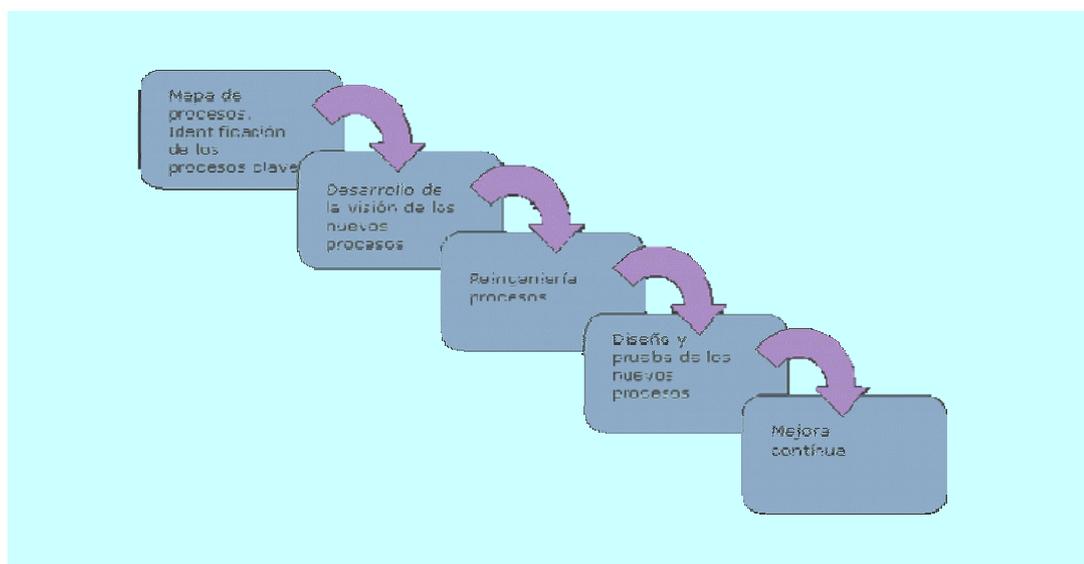
## REINGENIERÍA VERSUS EL MEJORAMIENTO CONTINUO.

Reingeniería significa cambio radical. La tendencia de las organizaciones es evitar el cambio radical, la mejora continua para estar más de acuerdo con la manera como las organizaciones se entienden naturalmente con el cambio.

La mejora continua hace hincapié en cambios pequeños, incrementales, pero se debe notar que el objeto es mejorar lo que una organización ya esta haciendo.

Así, la situación ideal es afrontar una reingeniería inicial de procesos para a partir de ahí, trabajar con los conceptos de mejora continua. Para ello proponemos la siguiente metodología:

FIGURA N° 1: PROCESOS DE REINGENIERIA



Grafica No 01, Procesos de la reingeniería, ([www.Monografia.com](http://www.Monografia.com) 2005)

Esta grafica explica como una reingeniería bien hecha logra mejorar drásticamente el rendimiento porque se basa en rediseñar totalmente el proceso. Esto no implica que se esta desechando la mejora continua, al

contrario ésta se debe realizar después de la reingeniería para seguir mejorando. De igual forma con el Control total de calidad examina todos los procesos, pero para mejorarlos incrementalmente, no para diseñarlos.

### **IMPLICACIONES DE LA REINGENIERÍA**

Se necesita reingeniería en una empresa cuando:

- Cuando el rendimiento de la organización esta por detrás de la competencia.
- Cuando la organización esta en crisis; como una caída en el mercado.
- Cuando las condiciones del mercado cambian; como por ejemplo tecnología.
- Cuando se quiere obtener una posición de líder del mercado.
- Cuando hay que responder a una competencia agresiva.
- Cuando la empresa es líder y sabe que debe seguir mejorando para mantener el liderazgo.

Según Stamatis, reingeniería no necesariamente implica corte de personal, aunque puede suceder. Debe ser aplicada siempre con una visión a largo plazo ya que cualquier intento a corto plazo será un fracaso. Las nuevas tendencias creen que el futuro es que las empresas se den cuenta rápidamente las áreas de oportunidad en sus reingenierías y vuelvan a realizarlas constantemente.

Según Omachumo, las ventajas de la reingeniería son:

- Mentalidad revolucionaria. Induce a pensar en grande en la organización.
- Mejoramiento decisivo. Cambios notables en tiempos cortos para responder a la satisfacción del cliente.
- Estructura de la organización. Enfocarse a las verdaderas necesidades del cliente.
- Renovación de la organización. Aumenta participación en el mercado, para una mayor rentabilidad y mejor posición frente a la competencia.
- Cultura corporativa. Ayuda a evolucionar la cultura de la organización.
- Rediseño de puestos. Crea empleos más incitantes y satisfactorios.

Existen factores necesarios para que una reingeniería sea efectiva. Estos son:

- Orientación hacia el proceso.
- Ambición.
- Rompimiento de reglas.
- Creatividad en el uso de la tecnología.

Las características comunes después de realizar una reingeniería son:

- Varios trabajos se comprimen en uno solo.
- Se comprimen verticalmente los procesos.
- Los pasos del proceso siguen un orden natural.
- Existen procesos en múltiples versiones.
- Se realiza el trabajo donde tiene sentido.
- Se reducen chequeos y controles.

- Se da la administración por casos.
- Opera de forma centralizada y descentralizada.

La reingeniería no trata de componer algo, la reingeniería significa que se comienza de nuevo desde cero. Lo único que debe importar es cómo se quiere organizar el trabajo en el presente dadas las demandas de los mercados y el poder de la tecnología de la actualidad se debe hacer énfasis en que no debe importar cómo se ha hecho el negocio en el pasado. Por esto para analizar los procesos no se deben hacer preguntas como las siguientes: ¿Cómo hacer el proceso más rápido? ¿Cómo lo podemos hacer mejor? o ¿Cómo hacerlo a un costo más bajo? En cambio la reingeniería debe cuestionarse ¿porqué se hace lo que se está haciendo? Para poder contestar esto se debe tener claro que todo proceso relevante debe llevar un valor agregado para el cliente, esto puede ser de calidad, precio justo, proveer excelente servicio, etc., es decir que nunca se debe realizar un proceso solo por satisfacer alguna demanda interna de la organización de la empresa.

### **HERRAMIENTA QUE UTILIZA LA REINGENIERÍA.**

Uno de los principales aspectos a tomar en cuenta en la reingeniería es la tecnología, sin embargo hay que tener cuidado en su aplicación. La reingeniería cambio los procesos, la manera de hacer el trabajo, la automatización hace más rápido el proceso.

En la actualidad, con los altos niveles tecnológicos alcanzados a nivel mundial, se dice que una compañía no puede hacer una reingeniería si no cambia su forma de pensar acerca de la tecnología informática. De igual forma, y aun de mayor importancia es que una compañía que crea que la tecnología es lo mismo que la automatización no puede hacer reingeniería.

Por ultimo, una compañía que primero busca los problemas y luego busca en la tecnología la solución a estos, no puede hacer una reingeniería. Este principio se basa en la premisa de que en este caso no se estará rediseñando el proceso sino que mejorándolo.

Entonces lo que se busca inculcar es que en vez de preguntar ¿Cómo podemos usar estas nuevas capacidades tecnológicas para mejorar lo que ya hacemos? Se debe preguntar ¿Cómo podemos usar la tecnología para que nos permita hacer cosas que aun no estamos haciendo?

Entonces el verdadero poder de la tecnología no radica en como mejorar viejos procesos sino en el rompimiento de viejas reglas y la creación de nuevas formas de trabajar, que justamente cae dentro de la función y definición de reingeniería.

Es importante hacer notar que la reingeniería es aplicable a nivel operativo pero no a nivel estratégico y táctico del negocio. Puede mostrarle a una compañía como hacer las cosas, pero solo en una forma muy limitada como debe hacer las cosas. No identifica los mercados en que debe estar la compañía, ni los productos que debe desarrollar, pero si puede darle a la compañía procesos eficaces para tomar tales decisiones.

### **MÉTODOS PARA REALIZAR UNA REINGENIERÍA.**

Para poder reinventar empresas los gerentes tienen que deshacer los conceptos antiguos que saben sobre cómo organizar y manejar los negocios: deben abandonar los principios y procedimientos organizacionales y operacionales que actualmente utilizan y crear otros completamente nuevos. Esto creará que las nuevas organizaciones no se parezcan a las actuales.

Las empresas deben realizar estos 5 pasos generales para dar un nuevo diseño a sus procesos de operación:

- a. Desarrollar la visión y los objetivos de los procesos de la empresa. Establecer prioridades y metas.
- b. Identificar los procesos que es necesario volver a diseñar. Identificación de los procesos críticos, cuellos de botellas, etc.
- c. Entender y medir los procesos actuales.
- d. Reunir a las personas involucradas y realizar sesiones de trabajo.
- e. Diseñar y elaborar un prototipo del proceso. Implementación técnica.

Además de estos pasos generales las empresas deben seguir los siguientes principios para hacer una reingeniería:

- 1) Organizar en torno a los resultados y no a las tareas. Una persona lleve a cabo todos los pasos de un proceso, este diseño debe ser hecho para lograr un objetivo o resultado y no una tarea.
- 2) Que el proceso sea diseñado por los que van a usar el producto del mismo.
- 3) La tecnología lleva a automatizar procesos y a eliminar interfases y vínculos.
- 4) Incluir la labor del procesamiento de la información en el trabajo real que la produce. Trasladar la información y las tareas.
- 5) Considere los recursos geográficamente dispersos como si estuvieran centralizados.
- 6) Eficiencia e innovación en las comunicaciones.

- 7) Vincule las actividades paralelas en lugar de integrar sus resultados. Forjar vínculos entre funciones y coordinar mientras las actividades se realizan.
- 8) Coloque el sitio de la decisión en el lugar donde se realiza el trabajo e incorpore el control a ese proceso. Quienes realizan el trabajo deben tomar las decisiones. Comprimir la organización piramidal en plana.

El papel de la gerencia al iniciar una reingeniería es básico. Para la realizar la reingeniería la gerencia debe:

1. Persuadir al personal para aceptar el cambio.
2. Educar desde el principio del proceso.
3. Dar mensajes claros.
4. Aclarar donde se encuentra la compañía y porque debe cambiar.

El aspecto vital y crucial de la reingeniería y que debe darse necesariamente al inicio del esfuerzo para que esta logre darse, es la persuasión de la gente dentro de la empresa para que acepten o cuando menos no rechacen la posibilidad de un gran cambio dentro de la empresa.

### **TIPOS DE CAMBIOS QUE OCURREN AL REDISEÑAR LOS PROCESOS.**

Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso.

En cierto modo lo que se hace es volver a reunir a un grupo de trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización.

Cuando se vuelven a juntar se llaman equipos de proceso. En síntesis, un equipo de procesos es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo -un proceso. Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional.

Los trabajadores de equipos de proceso que son responsables colectivamente de los resultados del proceso, más bien que individualmente responsables de una tarea, tienen un oficio distinto. Comparten con sus colegas de equipo, la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él.

Aunque no todos los miembros del equipo realizan exactamente el mismo trabajo, la línea divisoria entre ellos se desdibuja. Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso, y probablemente realizan varios de ellos. Además todo lo que hace el individuo lleva el sello de una apreciación del proceso en forma global.

Cuando el trabajo se vuelve multidimensional, también se vuelve más sustantivo. La reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor.

La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento -trabajo improductivo que existe por causa de las fronteras que hay en una empresa y para compensar la fragmentación de un proceso- se eliminan con la reingeniería, lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer su trabajo real.

## **GENERALIDADES SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS**

La empresa para poder ejecutar sus actividades de manera eficiente necesitan realizar o cumplir con una serie de procedimientos que le permitan adaptarse a las necesidades de la empresa misma, para alcanzar los objetivos y metas propuestas por éstas.

**Por su parte Gómez (1991) define a un procedimiento como:** “Un plan de trabajo preciso detallado y minucioso, previamente elaborado y verificado en la practica, experimentalmente” (pág. 3-4).

### **VENTAJAS DE LOS PROCEDIMIENTOS:**

Según el autor antes citado, las ventajas y procedimientos de acuerdo a las experiencias, ha dado pruebas fehacientes de que los procedimientos mejoraran el rendimiento de las organizaciones o empresa, por los siguientes motivos:

- Permite una más eficiente administración, englobando a varios “sectores de responsabilidad “a la vez.
- Siempre que exista la posibilidad de perfeccionar los sistemas y procedimientos, y con ellos mejorar las actividades de la organización (Pág. 3-5).

### **CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCEDIMIENTOS**

**Según Melinkoff (1990)**, deben tener cierta estabilidad, no por eso deben abandonar la flexibilidad y elasticidad, esto significa que pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones y circunstancias, como

son instrumentos o medios para alcanzar los objetivos deben tomar en cuenta para su implantación y aplicación los elementos disponibles: El personal, trabajo, objetivos, materiales de la empresa (Pág.28)

## **CLASIFICACION DE LOS PROCEDIMIENTOS**

**Catacora (1996) clasifica los procedimientos en dos grandes grupos:** procedimientos contables y no contables definiéndolos de la siguiente manera:

- **PROCEDIMIENTOS CONTABLES**

Se define como todos aquellos procesos, secuenciales de pasos e instructivos que se utilizan para el registro de transacciones u operaciones que realiza la empresa en los libros de contabilidad. Desde el punto de vista del análisis se pueden establecer procedimientos contables, para el manejo de cada uno de los estados financieros.

## **PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES**

Los principios contables tienen como misión establecer delimitaciones en los entes económicos, las bases de la cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera.

Los principios de contabilidad se establecieron para ser aplicados a la denominada contabilidad financiera, por extensión, se suelen aplicar también a la contabilidad administrativa. La contabilidad administrativa se planeará de acuerdo a las necesidades o preferencias de cada empresa, la cual podrá imponer sus propias legislaciones. La contabilidad financiera

deberá planearse para proporcionar información cuantitativa, comparativa y confiable a sus usuarios externos.

El manejo de registro constituye una fase o procedimiento de la contabilidad. El mantenimiento de los registros conforma un proceso muy importante, toda vez que el desarrollo de las otras actividades contables dependa en alto grado de la exactitud e integridad de los registros de contabilidad.

De acuerdo con H.A. FINNEY (1982, Pág.-24) Expresa en su libro "Curso de contabilidad" que los procedimientos contables son:

- Cuentas
- Débitos y créditos.
- Cargos y Créditos a las cuentas.
- Cuentas de activos.
- Cuentas de Pasivos y Capital.
- Resumen de funcionamiento de débitos y créditos.
- Registros de operaciones.
- Cuentas por Cobrar y pagar.
- El diario y el Mayor.
- Determinación de los saldos de las cuentas.
- Balance de Comprobación.

### **Control Interno**

Se puede definir como un conjunto de métodos y procedimientos que son utilizados por la organización como medida para salvaguardar los

activos de la misma, todo esto es utilizado para cumplir un requerimiento externo y interno por parte de la empresa y así poder alcanzar las metas establecidas o pautadas por los más elevados niveles jerárquicos. Es decir, es un plan de organización de todos los métodos coordinados con la finalidad de:

- Proteger los activos.
- Verificar la exactitud y confiabilidad de la información Financiera.
- Promover la eficiencia de las operaciones.

El control interno se clasifica en: Control Interno Administrativo y Control Interno Contable.

Control Interno Administrativo: Métodos, medidas y procedimientos que tiene que ver fundamentalmente con la eficiencia de las operaciones y con el cumplimiento de las medidas administrativas impuestas por la gerencia.

Control Interno Contable: Estos consisten en los métodos procedimientos, planes de organización que se refiere sobre todo a la protección de los archivos y asegurar que las cuentas y los informes sean confiables.

Aunque los controles administrativos y los contables se separan con toda claridad para fines de definición, en una situación real no siempre resulta clara esta distinción. Algunas provisiones del sistema de control pueden tener atributos tanto de controles administrativos como de controles internos de contabilidad (Cook y Winkle, 1.994, Pag. 208-209).

Entre las áreas que debemos establecer un control interno tenemos:

- Activos, Caja Chica.
- Efectivo, Inventarios, Ventas, etc.

Todo sistema de control interno debe tener las siguientes características:

**Organización:**

De manera tal que se pueda diferenciar la autoridad y la responsabilidad relativas a las actividades de la empresa.

**Autorización y Registro Operacional:**

De manera que sea la atribución del departamento de contabilidad el hacer los registros de las informaciones y de mantener el control.

**Eficiencia:**

Para evitar que en determinado tipo de operaciones intervengan cuando menos tres (3) personas para evitar fraude.

- **PROCEDIMIENTOS NO CONTABLES:**

En contra posición a los procedimientos anteriormente mencionados, nos indican que estos no afectan los estados financieros. El objetivo de documentar los procedimientos, es comunicar a los integrantes de la organización el trabajo que deben realizar y como lo deben llevar a cabo.

- **PROCESO ADMINISTRATIVO.**

Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas, cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo.

**Planeación.**

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización ".A. Reyes Ponce.

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas" J. A. Fernández Arenas.

**Organización.**

"Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir." Eugenio Sixto Velasco.

"Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y

humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue"  
Issac Guzmán V.

### **Dirección.**

Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. Burt K. Scanlan.

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión. Lerner y Baker.

### **Ejecución.**

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

### **Actividades Importantes de La Ejecución.**

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.

- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

### **Control.**

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios.

El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos. Burt K. Scanlan.

### **Políticas.**

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

## **Clasificación De Las Políticas**

### **➤ Estratégicas O Generales.**



Se formulan al nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Ejemplo: "Los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y antigüedad".

### **➤ Tácticas O Departamentales.**

Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Ejemplo: "El departamento de producción determinará los turnos de trabajo conforme a sus necesidades, siguiendo las disposiciones legales".

### **➤ Operativas O Específicas**

Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Ejemplo: "Sección de tornos; de ocurrir una falla en el equipo, es conveniente reportarla inmediatamente al supervisor en turno o en su caso, al departamento de mantenimiento".

Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa; asimismo, su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.

### **En Cuanto A Su Origen, Las Políticas Pueden Ser:**

- **Externas.**

Cuando se originan por factores externos a la empresa; como la competencia, el gobierno, los sindicatos, los proveedores, los clientes, etc.

Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear:

- **INTERNAS**

Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos (variaciones de capital, ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, emplazamientos a huelga, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, el prestigio de los jefes ante el personal, los puntos fuertes y débiles de los altos ejecutivos, de los accionistas, etc.)

En las actividades diarias de una empresa, el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política previamente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que sin estar escritos, se aceptan por costumbre en la organización. Ejemplo: "una empresa no ha determinado cual será el límite de entrada de su personal, y a este se le acepta hasta con 15 minutos de retraso".

### **Importancia De Las Políticas.**

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal.

- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal como debe actuar en sus operaciones.

### **Formulación De Objetivo.**

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

### **Objetivo General**

Un objetivo general es la aspiración general deseable a emprender. Esta se expresa de forma muy general, ejemplos en campos diferentes serían:

"Hacer que toda la maquinaria y el equipo de la compañía funcionen bien".

"Adquirir, colocar, tener listos y en uso, un lugar y unas instalaciones adecuadas y a un precio razonablemente bajo".

"Hacer que se distribuyan libros a los clientes que compran por correo, y a todas las tiendas o distribuidores".

### **Objetivos Específicos:**

- Identifican en forma más precisa aquello que se pretende alcanzar con la ejecución del proyecto.

- Como rasgos que definen los objetivos específicos:
- Restringen el significado de los objetivos generales.
- Sólo admiten una interpretación.
- Implican tomar opciones.
- Se formulan en función de manifestaciones observables y evaluables.
- Facilitan el estructurar mejor el proyecto social.
- Pueden desglosarse para su análisis.
- Con objetivos bien formulados puede evaluarse mejor la coherencia de todo el proyecto.

**Los objetivos específicos tienen como finalidad explícita:**

- Comportamientos evaluables.
- Identificar experiencias adecuadas.
- Conceptos básicos.
- Analizar relaciones.
- Aplicar metodologías.
- Valoraciones críticas.

**Objetivo Administrativo**

Es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente. Esta definición incluye dos conceptos, desde el punto de vista del gerente son:

**META** es la mira que va a perseguirse y deber ser identificada en términos claros y precisos. No se habrá de confundir una meta con el área general de actividades deseadas, el hacerlo así pone en énfasis en los medios, no en la mira.

**ÁMBITO** de la meta que se persigue esta incluida en la declaración de los límites o restricciones presitos que deberán observarse.

### **Clasificación De Objetivos Según El Tiempo**

- ❖ **Objetivos A Corto Plazo:** por lo general se extienden a un año o menos. Por ejemplo el objetivo de la compañía es alcanzar 3 millones de ventas brutas para el año 2003.
- ❖ **Objetivos A Mediano Plazo:** Por lo general cubren periodos de 1 a 5 años por ejemplo expandir la empresa en el oriente y occidente del país entre los años 2003 y 2008.
- ❖ **Objetivos A Largo Plazo:** se extienden más allá de 5 años. Por ejemplo buscar establecerse en 10 países extranjeros para el año 2016.

### **Lineamientos Para Establecer Objetivos**

- Asentarlos por escrito.
  - No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.
1. Al determinarlos, recordar las seis preguntas clave de la administración. ¿Que, Como, Donde, Quién, Cuando, Por que?
  2. Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
  3. Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

Debemos aplicarle las seis preguntas:

1. ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? ¿Dónde?, ¿Porqué?, ¿Cuál es la meta que nos proponemos alcanzar?, ¿Qué es lo que por su propia naturaleza o por fijación de nuestro alcance se busca en determinada organización, función, operación, etc.?
2. Quién. ¿Se trata de un objetivo personal y subjetivo o del natural de la función?, ¿A qué departamento, secciones, etc., corresponde lograr el objetivo?
3. Cómo. ¿En forma integral o parcial?, ¿De inmediato o a largo plazo?
4. Cuándo. ¿Es una meta urgente o diferente?, ¿en qué tiempo se debe lograr cada una de sus partes?
5. Dónde. Se trata de determinar en que lugar se realizará el 6 los objetivos.
6. Por qué. ¿Cuál es la finalidad que nos movió a buscar ese objetivo, de la cual depende en gran parte la forma como habrá de alcanzarse?

### **Planes**

Los Planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

#### **tipos de planes**

- **ESTRATÉGICOS.**

Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son

diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

- **TÁCTICOS O FUNCIONALES.**

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos.

Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

- **OPERATIVOS.**

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

FIGURA N° 2: CLASES DE PLANES

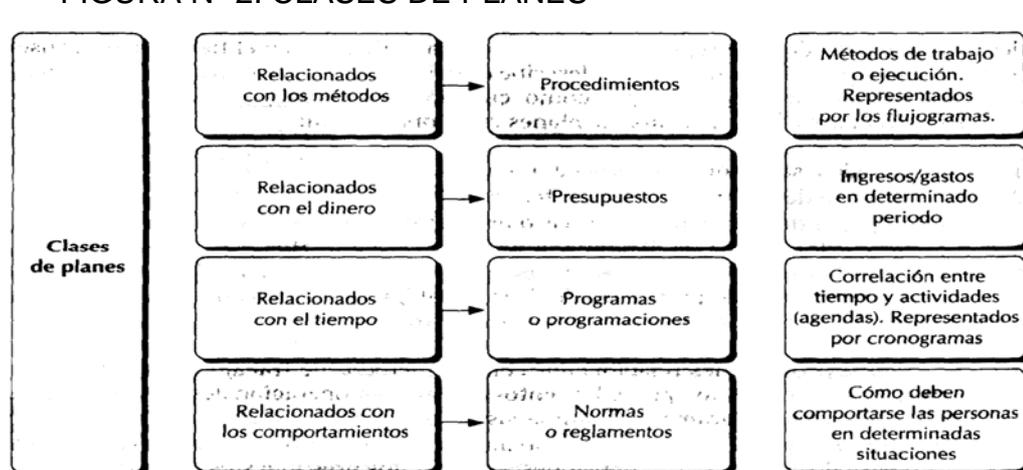


Grafico No 02, WWWALTA VISTA.COM, 2004

## **PROCESO DE TOMA DE DECISIONES COMO PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Sea cuales la decisión es necesaria:

- Definir el problema. Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cual es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.
- Analizar el problema. Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
- Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevar acabo de acuerdo con el marco específico de la organización.

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control.

### **EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES SE DIVIDE EN CUATRO FASES:**

- Investigar la situación: para tomar decisiones es necesario, en primer lugar, identificar las causas que produjeron el problema,

partiendo de preguntas tales como ¿qué pudo originar el problema?, para conocer así las fuentes del problema y definirlo en función de los objetivos organizacionales. Una vez definido el problema, lo siguiente será decidir lo que constituya una buena solución para no desviarse de los objetivos de la decisión de manera que tenga base para proponer y evaluar soluciones alternativas.

- Desarrollar opciones: una vez analizado el problema se hace necesario buscar la solución, pero no dentro de una alternativa, sino preparar un conjunto de alternativas. Así evitamos caer en posiciones extremas sin cubrir la amplitud necesaria.
  - Evaluar opción y seleccionar la mejor: la alternativa que se seleccione debe representar la mejor solución al problema. El camino lógico para esto, debe ser el establecer el pro y el contra de cada alternativa, ventajas y desventajas y comparar unas con otras. Para facilitar la elección de la mejor alternativa es necesario considerar algunos criterios tales como:
    - Riesgo: deben compararse los riesgos dentro de cada curso de acción posible con los beneficios separados. Hay que valorizar las probabilidades de la alternativa y la solución que plantea.
    - Esfuerzo económico: consiste en juzgar la eficiencia de la solución, que significa el mejor resultado con el menor esfuerzo posible.
    - Limitación de los recursos: es necesario siempre considerar los recursos, tanto de orden material como social, pues es evidente que estos son comúnmente limitados y por otra parte existen las propias limitaciones del personal para llevar a cabo la decisión.
1. Poner en práctica la decisión y hacer su seguimiento: esta fase es esencial pues le da valor y contenido a todas las demás. De nada vale tomar una decisión, si la decisión no se hace efectiva mediante la acción. Poner en práctica una decisión requiere de algo más que

dar las ordenes correspondiente. Deben adquirirse recursos y asignarse conforme sea necesario. Los gerentes establecen presupuestos y programas para las acciones. Asignar responsabilidades de las tareas específicas. Establecer procedimientos, realizar los informes de avance y establecer un control y seguimiento de la decisión.

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control. Funciones Administrativas dentro de la organización al tomar decisiones:

**Planeación:** Selección de misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas. Esto implica "Toma de decisión":

- ¿Cuáles son los objetivos de la organización, a largo plazo?
- ¿Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo?
- ¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo?
- ¿Cuán altas deben ser las metas individuales?

**Organización:** Establecimiento de la estructura que desempeñan los individuos dentro de la organización.

- ¿Cuánta centralización debe existir en la organización?
- ¿Cómo deben diseñarse los puestos?
- ¿Quién está mejor calificado para ocupar un puesto vacante?
- ¿Cuándo debe una organización instrumentar una estructura diferente?

**Dirección:** Esta función requiere que los administradores influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

- ¿Cómo manejo a un grupo de trabajadores que parecen tener una motivación baja?

- ¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada?
- ¿Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador?
- ¿Cuándo es adecuado estimular el conflicto?

**Control:** Es la medición y corrección del desempeño individual y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes.

## **IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

### **UBICACIÓN GEOGRAFICA**

La empresa Distribuidora Filca C.A, esta ubicada en la Av. Bella Vista Maturín Edo. Monagas.

### **MISIÓN**

La empresa Distribuidora Filca C.A tiene como misión brindar un excelente servicio a la comunidad, los clientes y que estos que queden satisfechos con nuestros productos y servicios de distribución de lubricantes Bp.

### **VISION**

#### **Clientes**

Creemos que nuestra existencia futura depende de que los clientes estén satisfechos con nuestros productos y servicios. Por lo tanto:

- Nuestra meta es que los clientes nos reconozcan como un proveedor innovador, confiable y visionario, con productos de alta calidad y bajo costo y que estos satisfagan sus expectativas.

- Forjaremos relaciones de largo plazo con los clientes y exhortaremos a nuestros empleados a interesarse por las necesidades de los clientes.

### **Proveedores**

Creemos que los proveedores son parte del compromiso que tiene la empresa **DISTRIBUIDORA FILCA** con **BP OIL VENEZUELA LIMITED**, con el mejoramiento incesante. Con ellos establecemos relaciones a largo plazo, que se basen en confianza y, si es apropiado, que sean únicas, y exigiremos de ellos evidencias estadísticas de calidad.

### **Personal**

Creemos que los empleados de **DISTRIBUIDORA FILCA C.A.**, son un recurso valioso y duradero. Apoyaremos y propiciaremos las contribuciones de los empleados y su crecimiento personal. Creemos que todo empleado tiene derecho a la dignidad, al respeto, al reconocimiento, a la capacitación apropiada y a la supervisión, así como a la remuneración justa. Cooperaremos para establecer un ambiente de trabajo positivo y de agrado para todo el personal que aquí laboramos.

### **Comunidad**

**DISTRIBUIDORA FILCA C.A.**, no ahorrara esfuerzos por ser un buen elemento de la comunidad. Por lo tanto:

- Nuestro trato con los clientes, el gobierno, los proveedores, los vecinos y él público en general, será en todo momento justo, ético y profesional.

- Nuestros productos reunirán características y normas ecológicas adecuadas para el bien de la comunidad

## **RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA**

La empresa Distribuidora Filca, C.A., fue constituida hace veinte años por el señor Trikili Forkin, nació bajo la forma de compañía anónima, tiene por objeto la compra y venta de combustibles y lubricantes. En la actualidad opera como distribuidora exclusiva de lubricantes Bp en el Estado Monagas y parte del Delta Amacuro, con el fin de prestar un mejor servicio a sus clientes industriales y comerciales.

Con el transcurrir de los años se fueron experimentando cambios en su estructura organizacional incluyendo de manera progresiva departamentos necesarios para la ejecución y función de sus actividades para obtener un mejor manejo de los trabajos realizados.

## **ESTATUTOS LEGALES DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA FILCA, C.A.**

Distribuidora Filca, C.A, constituida inicialmente ante el Juzgado de Primera Instancia en lo Civil, Mercantil, del Tránsito y del Trabajo de la Circunscripción Judicial del Estado Monagas y el Territorio Federal Delta Amacuro , en fecha 14 de Septiembre de 1974 , bajo el N° 340 Folios 198 al 203, tomo III modificado mediante el mismo juzgado, bajo el N° 163, folios del 100 al 102, tomo D y su última modificación en fecha 22 de Abril de 1996, inscrita por ante la oficina de Registro Mercantil de la Circunscripción Judicial del Estado Monagas N° 24. Tomo A-1 Suficiente facultad para presentar la presente Acta de Asamblea Extraordinaria de

Accionistas de mi representada, celebrada en Maturín, Estado Monagas, el 4 de Julio de 1997.

Distribuidora Filca C.A, tiene por objeto la compra y venta al mayor de

aceite y lubricantes para vehículos automotores y maquinarias en general, cuenta con un capital de Cuarenta Millones de Bolívares (Bs. 40.000.000,00), representado en (1600) acciones de Veinticinco Mil Bolívares (Bs. 25.000), cada una.

Entre empresas BP y Distribuidora Filca C.A, existe un convenio para la distribución exclusiva de los lubricantes y combustibles, dicho convenio se rige bajos las leyes de la Republica Bolivariana de Venezuela a los efectos de procedimientos del Tribunal Arbitral, se escoge como único domicilio especial en Caracas.

BP, expone que cualquier desavenencia que surja entre las partes con motivo del presente contrato incurre en lo relativo su validez, interpretación o cumplimiento y que no puede ser solucionado con ella misma de forma amigable y que tenga una cuantía igual o superior a 50.000.000, Bs. Será resuelta en forma definitiva mediante un Tribunal Arbitrario.

Dicho tribunal estará compuesto por tres árbitros que serán nombrados de acuerdo con las disposiciones del Código del Procedimiento Civil de la República Bolivariana de Venezuela.

Artículo N° 2.- La jurisdicción no puede derogarse convencionalmente a favor de una jurisdicción extranjeras de árbitros que resuelvan en el exterior cuando se trate de controversia sobre bienes

inmuebles situados en el territorio de la República o sobre otra materia que interesen el orden publico a las buenas costumbres. En todos los demás casos, se aplicarán los Tratados y Convenciones Internacionales suscrito por Venezuela.

Artículo N° 13.- El juez decidirá el fondo de la causa con arreglo a la equidad, cuando las partes de común acuerdo así lo soliciten y la controversia se refiere a derechos disponibles.

Procedimientos del arbitraje y el funcionamiento de la controversia será resuelto según la ley del arbitraje comercial. Se escoge la ciudad de Caracas como sede del Tribunal Arbitral el idioma elegido es en castellano.

En cuanto a las cesiones el distribuidor no podrá ceder, ni subcontratar todo o cualquier parte de los derechos, obligaciones o responsabilidades bajo presente contrato sin el consentimiento por escrito de BP, dicho consentimiento de ceder o subcontratar no a el distribuidor de cualquier responsabilidad u obligación bajo este acuerdo.

FIGURA N° 3 ORGANIGRAMA

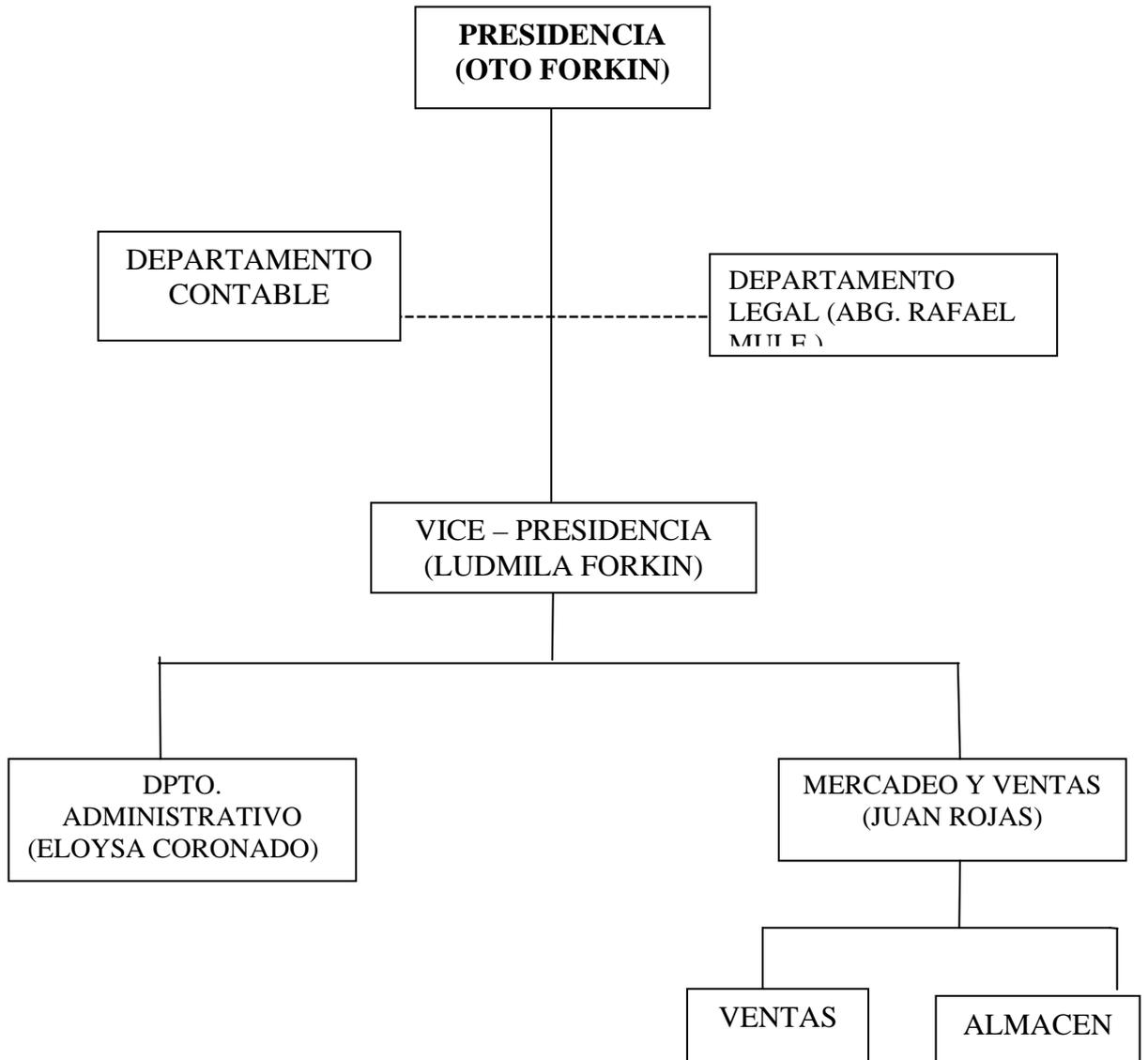
**DISTRIBUIDORA FILCA, C.A.**

Grafico No 03. Organigrama de la empresa Distribuidora Filca, C. A, 2005

## **BASES LEGALES**

Al respecto la Constitución Nacional señala:

**Artículo 320.** “El Estado se reserva mediante la ley orgánica respectiva y por razones de conveniencia nacional, la actividad petrolera y otras industrias, exploraciones, servicios y bienes de interés público y de carácter estratégico. El Estado promoverá la manufactura nacional de materia proveniente de la explotación de los recursos naturales no renovables, con el fin de asimilar, crear e innovar tecnologías, general empleo y crecimiento económico, y crear riqueza y bienestar para el pueblo”.

Por su parte La Ley Orgánica de Hidrocarburo establece:

**Artículo 80.** “Corresponde al Ministerio de Energía y Minas la formulación, regulación y seguimiento de las políticas y la planificación, realización y fiscalización de las actividades en materia de hidrocarburos, lo cual comprende lo relativo al desarrollo, conservación, aprovechamiento y control de dichos recursos; así como al estudio de mercados, al análisis y fijación de precios de los hidrocarburos y de sus productos. En tal sentido, el Ministerio de Energía y Minas es el órgano nacional competente en todo lo relacionado con la administración de los hidrocarburos y en consecuencia tiene la facultad de inspeccionar los trabajos y actividades inherentes a los mismos, así como las de fiscalizar las operaciones que causen los impuestos, tasas o contribuciones establecidos en este Decreto Ley y revisar las contabilidades respectivas”.

El Ministerio de Energía y Minas realizará la función de planificación a que se refiere este artículo, en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo. A los fines del cumplimiento de estas funciones, el Ejecutivo Nacional proveerá los recursos necesarios conforme a las normas legales pertinentes.

Los funcionarios y particulares prestarán a los empleados nacionales que realicen las anteriores funciones, las más amplias facilidades para el cabal desempeño de las mismas”.

**Artículo 10.** “Las actividades relativas a la destilación, purificación y transformación de los hidrocarburos naturales comprendidos en este Decreto Ley, realizadas con el propósito de añadir valor a dichas sustancias y la comercialización de los productos obtenidos, configuran actividades de refinación y comercialización y pueden ser realizadas por el Estado y los particulares, conjunta o

separadamente, conforme a lo dispuesto en el Capítulo VIII de este Decreto Ley.

Las instalaciones y obras existentes, sus ampliaciones y modificaciones, propiedad del Estado o de las empresas de su exclusiva propiedad, dedicadas a las actividades de refinación de hidrocarburos naturales en el país y al transporte principal de productos y gas, quedan reservadas al Estado en los términos establecidos en este Decreto Ley”.

**Artículo 11.** “Las refinerías a ser construidas deberán responder a un plan nacional para su instalación y operación y deberán estar vinculadas a proyectos determinados aprobados por el Ejecutivo Nacional “.

**Artículo 59.** “Serán objeto de las regulaciones sobre comercio interior establecidas en este Decreto Ley, aquellos productos derivados de los hidrocarburos que mediante Resolución señale el Ejecutivo Nacional, por órgano del Ministerio de Energía y Minas”.

**Artículo 60.** “Constituyen un servicio público las actividades de suministro, almacenamiento, transporte, distribución y expendio de los productos derivados de los hidrocarburos, señalados por el Ejecutivo Nacional conforme al artículo anterior, destinados al consumo colectivo interno. El Ejecutivo Nacional, por órgano del Ministerio del Energía y Minas, fijará los precios de los productos derivados de los hidrocarburos y adoptará medidas para garantizar el suministro, la eficiencia del servicio y evitar su interrupción. En la fijación de los precios el Ejecutivo Nacional atenderá a las disposiciones de este Decreto Ley y a las previsiones que se establezcan en su Reglamento. Estos precios podrán fijarse mediante bandas o cualquier otro sistema que resulte adecuado a los fines previstos en el presente Decreto Ley, tomando en cuenta las inversiones y la rentabilidad de las mismas”.

**Artículo 61.** “Las personas naturales o jurídicas que deseen ejercer las actividades de suministro, almacenamiento, transporte, distribución y expendio de los productos derivados de hidrocarburos, deberán obtener previamente permiso del Ministerio de Energía y Minas. Estos permisos estarán sujetos a las normas establecidas en este Decreto Ley, su Reglamento y las Resoluciones respectivas. Las personas naturales o jurídicas que ejerzan las actividades antes señaladas, podrán realizar más de una actividad, siempre que exista la separación jurídica y contable entre ellas.

La cesión o traspaso de dichos permisos requerirán a autorización previa del Ministerio de Energía y Minas”.

**Artículo 62.** “La construcción, modificación, ampliación, destrucción o desmantelamiento de establecimientos, instalaciones o equipos, destinados al comercio interior de los productos

derivados de hidrocarburos, deberán ser previamente autorizados por el Ministerio de Energía y Minas”.

**Artículo 63.** “El Ministerio de Energía y Minas podrá revocar los permisos cuando el incumplimiento de las disposiciones establecidas en este Decreto Ley, su Reglamento o en Resoluciones, comprometan la eficiencia o continuidad del servicio o pongan en peligro la seguridad de personas y bienes”.

**Artículo 64.** “Las oficinas subalternas de registro y notarías se abstendrán de dar curso a documentos relacionados con actos que requieran autorización del Ministerio de Energía y Minas, si no están acompañados de dicha autorización. Los documentos que se otorguen en contravención de lo aquí previsto no tendrán valor alguno a los efectos del presente Decreto Ley”.

**Artículo 65.** “Las personas naturales o jurídicas que actualmente ejercen las actividades de comercialización interna de los productos derivados de hidrocarburos objeto de este Decreto Ley, en igualdad de condiciones, tendrán derecho preferente ante terceras personas para continuar ejerciéndolas. En caso de que la industria petrolera nacional o cualquiera otra persona decida ofrecer en venta los bienes inmuebles destinados al ejercicio de dichas actividades, las personas que actualmente las ejercen, en igualdad de condiciones, tendrán derecho preferente para adquirirlas.

En toda transmisión de derechos sobre expendios de combustibles se reconocerá y pagará el valor del fondo de comercio perteneciente a quien esté ejerciendo la actividad”.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En esta sección del estudio se consideraron los argumentos referidos a la metodología utilizada. Abarca los siguientes aspectos: Definición de los tipos de investigación, nivel de la investigación, población de estudio, técnicas de recolección de datos y validación del instrumento.

#### **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El estudio realizado, está referido dentro de los estándares de la investigación de campo y documental, según el lugar o sector donde se realizo la investigación de campo, debido a que los datos de interés se obtuvieron directamente de la realidad, es decir, datos primarios producto de la investigación en curso; y se llevo a cabo de manera secuencial, lógica y sistemática. Se analizaron a la luz de referencias bibliográficas que contribuyen a sustentar el estudio.

**Según Sabino (1998), define como:**

**“Los diseños de campo son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo; estos datos obtenidos directamente de la experiencia empírica son llamados primarios (p.15).”**

Como lo supone el autor este diseño permite recopilar de una manera directa los datos concretos que requiere el investigador para su estudio.

**Acevedo (UNA) (1986), dice que:** “La investigación documental es el tipo de investigación cuya estrategia esta basada en el análisis

de los datos obtenidos de diferentes fuentes, (monografías y otros materiales informativos películas, cuentos, grabados, dibujos, fotografías, etc.) “. (p.36). Como lo expone el autor esta investigación estuvo basada en los materiales o informes que muestran el contenido de un tema y nos permitió analizarlos.

## **NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

El nivel de la investigación que se empleo de acuerdo a los objetivos que se deseaban lograr, fue descriptivo, debido a que se realizó un análisis de cómo es, y como se manifiesta el fenómeno en estudio, para encontrar las razones o las causas que provocan.

**Para Ander – Egg (1.992) el nivel descriptivo:**

**“Consiste fundamentalmente en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos mas peculiares o diferenciadores” y el nivel explicativo se refiere a que “cuando el investigador plantea la búsqueda de respuesta a algunos de los por qué de los fenómenos y hechos de la vida social y esto no es lo frecuente, se esta trabajando a nivel explicativo”.**

**Según Tamayo y Tamayo (1998), denota que la investigación Descriptiva:**

**“Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos” (p. 54)**

Se observa de acuerdo a los autores, que lo más importante en las investigaciones descriptivas es situar el estudio en el proceso en el cual se desarrolla el problema analizado y no, el tratar de explicar su origen o causa.

El desarrollo de este nivel de investigación se orientó a brindar al Departamento de Administración, medidas que tiendan a mejorar la situación u objeto de estudio particular.

## **UNIVERSO O POBLACIÓN**

Para efecto de la investigación, se tomó en cuenta la definición de población de **Tamayo, L. y Tamayo J. (2000)**, quienes afirman que es: "... la totalidad del fenómeno a estudiar" (p.114). La misma debe poseer características comunes las que la relacione con el investigado.

**Según Zapata (1976)** "la población es el conjunto de casos a hacer estudiado y está integrado por todas aquellas unidades que reúne los requisitos obtenidos y previamente establecido por el investigador" (p.67)

La población estuvo conformada por (06) empleados de la empresa "Distribuidora Filca", C.A., los cuales se mencionan a continuación:

**Presidente**

**Vice-Presidente**

**Administradora**

**Supervisor de Venta**

**Vendedores**

**Almacenistas**

Es de hacer notar que en virtud del tamaño de la población no es necesario presentar cuadros o técnicas de muestreo ya que las mismas fueron perfectamente manejables.

## **TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS**

Toda investigación no parte de cero, supone la recolección de información acerca del fenómeno de estudio. De esta forma se hace necesario el uso de técnicas que permitan recabar la información necesaria.

Para obtener los datos necesarios y la información pertinente se utilizo la revisión documental, la observación directa, la entrevista y el cuestionario, que permitieron extraer respuestas confiables y veraces acerca del problema que se estudio.

**Revisión documental:** El estudio descriptivo requirió de una minuciosa revisión bibliográfica relacionada con el tema con el fin de aclarar con bases sólidas los conceptos y fundamentos necesarios para llevarlos a cabo.

**La observación:** Es un instrumento que se implemento en el estudio, y consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conductas manifiestas que puede utilizarse en diversas circunstancias, lo cual ayudo a obtener un análisis de forma directa de la actitud de las personas objeto de observación.

**El cuestionario:** Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, constituye una técnica eficaz muy rápida para obtener información de un gran número de trabajadores. En éste se da una corta explicación acerca de la importancia, luego se formula un número determinado de preguntas que el encuestador debe exponer de una manera veraz, clara, sencilla y directa. El cuestionario se aplico a la población estudiantes, personal, administrativo, obrero que labora en la institución.

**Al respecto Sabino (1992), dice que:** “El cuestionario es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar los datos para una indagación” (p.89)

**La entrevista:** Es una técnica, que consiste en formular una serie de preguntas, de manera directa e indirecta, al individuo, permitiendo obtener información de primera mano sobre el objeto de estudio. Este instrumento se puede elaborar de forma estructurada para así obtener los resultados de un modo sistemático y con secuencia lógica para así evitar su desvío a otra área. La entrevista estructurada se aplicó a todo el personal que labora en los distintos departamentos de la empresa Distribuidora Filca, C.A. Maturín,

**Según Sampieri, Collado (2002)** La entrevista “se define como una conversación entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).” (p. 455).

**Entrevista no estructurada:** Esta técnica suministra una base informativa que sirvió de guía en la investigación del problema. Este tipo de entrevista deja una mayor libertad a la iniciativa de la persona interrogada y al encuestador. Se trata de preguntas abiertas que son respondidas dentro de una conversación, teniendo como característica principal la ausencia de una estandarización formal, ya que la pregunta se formula de manera general.(Ander – eeg. p 227).

Esta técnica se le aplicó a:

La Administradora Lcdo. Eloisa Coronado.

Supervisor de Venta Juan Rojas.

Almacenista Héctor Reina.

Área de venta Carmen Hernández.

## **RECURSOS**

Entre los recursos que hicieron posible la elaboración de este trabajo se encontraron principalmente:

### **RECURSO HUMANO**

Las personas que ayudaron y colaboraron para la realización de la investigación son las siguientes:

#### **Personal fuera de la universidad de Oriente.**

Lcdo. Eloisa Coronada.

#### **Asesores académico para la revisión del proyecto:**

Lcdo: Jorge Astudillo.

Lcdo: Luís Orsini La Paz.

Lcdo: Ángel Parada.

#### **Recurso Material y Equipo**

Así mismo los recursos materiales tales como: Capetas, hojas de papel, lápiz, lapiceros, textos, computadoras.

## **RECURSOS FINANCIEROS**

Este incluye el capital monetario para traslado de los investigadores en la búsqueda de información, y para la transcripción y fotocopiado del trabajo.

## **CAPITULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.**

En este capítulo se presentan los detalles del estudio, relacionado con el rediseño de los procesos administrativos contables de la empresa Filca, C. A. Considerando que los mismos forman parte importante de las operaciones empresariales.

### **DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVO Y CONTABLE APLICADOS A LA EMPRESA.**

Procedimientos Administrativos:

Con la información suministrada y debidamente procesada, la administración realiza un seguimiento de todos los procesos y formalidades a realizarse en las actividades comerciales de la empresa, con el fin de mantener una eficaz relación con su proveedor, y de ese modo prestar un mejor servicio que le permita satisfacer las necesidades de toda su clientela.

Manejo de sus proveedores:

La empresa utiliza un método para el control de los pedidos a sus proveedores llamados Fore Cast, el cual está basado en estimaciones estadísticas, donde se estudia los movimientos de los productos por lapsos trimestrales, así como también se consideran, para estos fines, cifras reales de años anteriores; todo esto debido a que su proveedor exclusivo British Petroleum le exige dichas estimaciones para de esa manera poder garantizarle el suministro de lo solicitado.

El departamento de venta lleva el control de lo que se va solicitando al proveedor en el trimestre hasta llegar a su estimación máxima. En cuanto al flujo del inventario se realiza una breve inspección cada tres (03) días en el almacén para verificar la existencia de los productos en inventario, con el objeto de reponer las líneas que se estén agotando y de esa forma poder satisfacer las exigencias y necesidades del cliente.

La empresa posee una clasificación alfanumérica correlativa de cada uno de sus productos BP en líneas de distribución, entre los cuales se señalan a continuación los más resaltantes:

- Pailas en sus dos (2) Líneas:

- \*- Grasa con un contenido de 17.86gr y.

- \*- Aceite con un contenido de 18.93 Ltrs.

- Tambores en sus dos (2) Líneas:

- \*- Grasa con un contenido de 203.86gr y.

- \*- Aceite con un contenido de 208 Ltrs.

- Liga de Freno en cajas contentiva de 6.96 Ltrs.

Distribuidos en 24 Unds. cada una contentiva de 0.290 Ltrs.

(6.96 Ltrs / 24Unds = 0.290Ltrs)

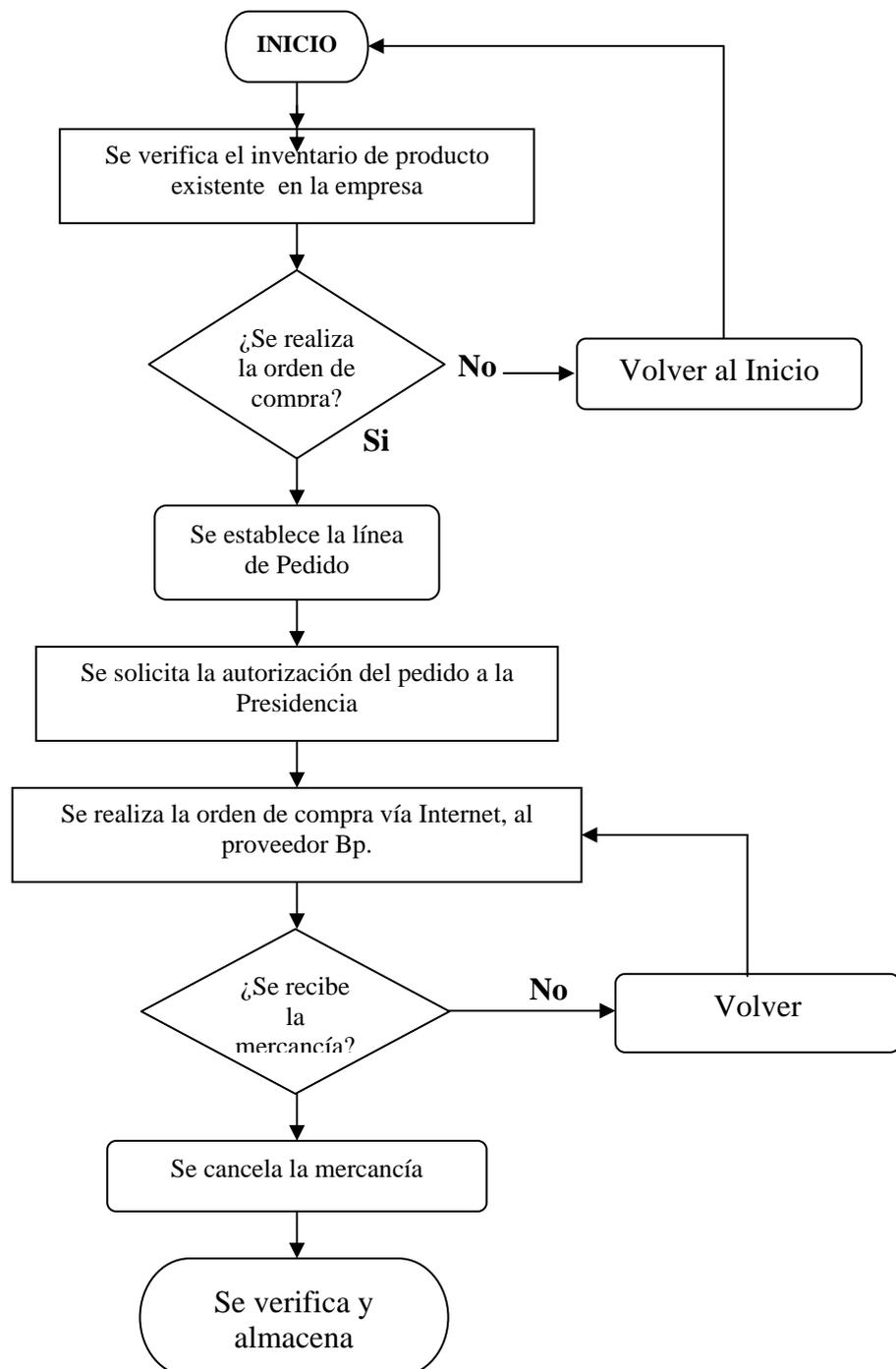
- Empaques: en sus diferentes presentaciones (grandes y medianas) y funciones (para carros, maquinarias, motos, lanchas, etc.).

- Combustible (Gasolina y Gasoil).

Una vez surgida la necesidad de compra de producto, se hace necesario cumplir con una serie de requisitos para su realización, tales como:

- Que se realice a través de una orden de compra, la cual se expide cuando se coloca a orden especificada, indicando el tipo de producto, cantidad y precio de la mercancía ordenada, y dentro de la cual, la empresa considera los siguientes aspectos:
  1. A través de un acuerdo entre el supervisor de ventas de la empresa y el supervisor de zona de BP, se establece la solicitud de compra, la cual es realizada vía Internet por el supervisor de zona de BP.
  2. Financiamiento: Es responsabilidad de la Presidencia la autorización de la compra, ya que cuenta con recursos propios para autofinanciarse pero en ocasiones requiere de un apalancamiento a muy corto plazo que le ofrece su proveedor.
  3. Las exigencias por parte de la clientela, estudiando las diferentes alternativas que originan la necesidad exclusiva del producto.
  4. Se analiza el intervalo de tiempo entre la adquisición del producto y sus respectivas ventas.
  5. se exige la firma y sello de la empresa en la orden de compra.
- Y por ultimo cuando el proveedor exclusivo Bp envía la mercancía solicitada por la empresa, esta es recibida en el almacén para su correspondiente revisión y verificación de pedido con la orden de compra y facturación una vez cancelada la compra.

FIGURA N° 4 FLUJOGRAMA DE LOS PROCESOS DE COMPRA DE MERCANCÍA DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA FILCA, C.A



## Ventas:

El manejo de la mercancía o del producto significa cargo y descargo, los vendedores se encargan de llevar a cabo los movimientos físico que se realizan dentro y fuera de la empresa.

### Procedimientos para la realización de las ventas

- Ubicar la clientela.
- Los vendedores son los encargados de tomar los pedidos a los clientes.
- Verificar si los pedidos están claros y correctos.
- Si hay la existencia en el almacén.
- Establecer las condiciones de pago (Crédito o Contado).
- Estimular el buen trato a la clientela y ofrecer las distintas promociones de venta.

La empresa realiza un mayor movimiento físico de los productos debido a las grandes exigencias emitidas por la clientela, convirtiéndose así en el propósito fundamental de la misma para la obtención de recursos que le permitan mantenerse en un funcionamiento adecuado; por tal motivo esta se ve en la necesidad de aplicar como estrategia de control varios formatos para el manejo de la salida de los productos entre los cuales tenemos, los usados por los vendedores tales como:

- El Talonario de Pedido, el cual esta estructurado de la siguiente manera; el membrete de la empresa Distribuidora Filca, C.A, el logotipo de Bp, la numeración correlativa del talonario, nombre del cliente, dirección, fecha, vendedor, código del producto, cantidad,

descripción, precio unitario, monto en bolívares, firma, sello del cliente y un espacio para cualquier información. (ver anexo No 1).

- El Talonario de Cobro el cual consta de: membrete de la empresa Distribuidora Filca, C.A, la numeración correlativa del talonario, nombre del cliente, fecha, código del Cliente, cantidad en letra y número a cobrar, descripción del tipo de pago (si es parcial o total), fecha, número de factura, monto, denominación de que el pago es aplicable a crédito, contado, futuras compras, otros, (ver anexo No 02).

Y los usados en taquilla las cuales requieren al igual que las anteriores cumplir con una serie de requisitos:

- Control diario el cual expresa lo siguiente: membrete de la empresa Distribuidora Filca, C.A, la fecha, forma de compra (crédito o contado), para lo cual se describe: si la venta fue de combustible, lubricante, flete, devolución de venta, Impuesto al Valor Agregado, total. Así como también la denominación de los ingresos; sí son a crédito o de contado y el total de los mismos (ver anexo No 3).

Una vez terminada la jornada diaria se realiza el cierre y se llenan las planillas de depósito de los respectivos bancos donde tienen cuentas abiertas y se coloca el número de depósito de la planilla.

- El control del efectivo (Arqueo de Caja) El cual tiene: membrete de la empresa, fecha, efectivo (valor del billete o moneda, cantidades en físico), No de cheques y banco de donde provienen y monto, No de factura (de contado o a crédito) y totales. (ver anexo No 3).

Se hace necesario señalar que cuando las ventas son a crédito y representan una fuerte suma de dinero estas deben ser autorizadas por la

presidencia al igual que las notas de débito y crédito, las cuales se usan en promociones de descuentos del producto.

Entre las operaciones que generan entrada de efectivo a la empresa tenemos:

Las ventas como principal fuente de ingreso de efectivo para la empresa, tienen su origen por taquilla o las realizadas fuera de la empresa por los vendedores.

Por Taquilla:

- Una vez efectuada la venta el cliente cancela ya sea en efectivo o con cheques, para luego, entregarle la factura por su compra. Al final del día se realiza un arqueo de caja para verificar el efectivo con lo facturado.
- Cuando se vende a crédito y se solicita al cliente una parte del monto a pagar.

Por cobros de Vendedores fuera de la empresa:

El supervisor de venta le asigna una ruta de trabajo a los vendedores, los cuales visitan los clientes para tomarles sus pedidos y realizarles los respectivos cobros de las facturas vencidas.

Y entre las operaciones que generan salida de efectivo a la empresa encontramos:

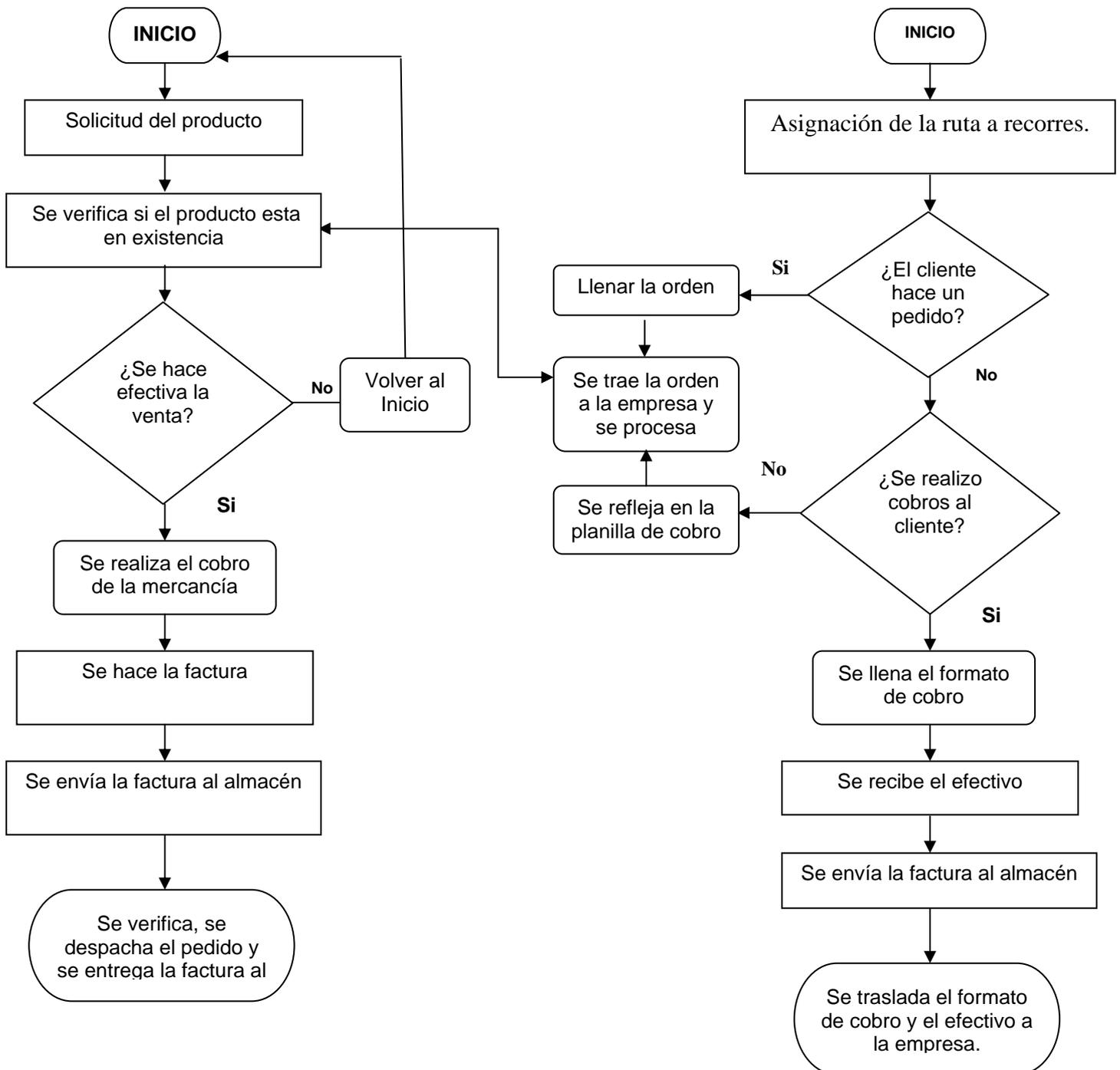
Las compras representan la principal salida del efectivo, se realizan en efectivo o por cheques cuando son al contado.

La empresa maneja una caja principal a cargo exclusivo de la administradora, de donde se realizan todos los egresos y gastos que la empresa realiza por concepto atención al personal, compra de producto de limpieza, prestamos a empleados entre otros gastos.

FIGURA N° 5 FLUJOGRAMA DE LOS PROCESOS DE VENTAS DE MERCANCÍA DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA FILCA, C.A

Ventas por taquillas

Ventas fuera de la empresa



### Nómina del personal:

La nómina es donde se establece la remuneración que le corresponde a cada empleado, por la prestación de su servicio laboral a la empresa.

Esta es realizada por la administradora cada quince día del mes, estableciéndose los Nombres, Apellidos, Cédula de Identidad y el sueldo del empleado en monto bruto para realizarle la respectiva deducción en porcentajes establecida por la Ley: S.S.O (2%), L.P.H (1%) y S.P.F (0.5%) para así establecer el monto neto a cancelar.

La nómina tiene un renglón para cada empleado donde deben firmar una vez entregado su recibo de pago para ratificar su conformidad.

### CUADRO N° 1: NOMINA DE PERSONAL

#### Distribuidora Filca, C.A

#### NOMINA DEL PERSONAL

01-01-XX hasta 15-01-XX

FECHA: 13-01-XX

Nombres y Apellidos	Cedula de Identidad	Monto Diario	Días Trabajados	Monto Bruto	Deducciones			Monto Neto	Recibe Conforme
					S.S.O	L.P.H	S.P.F		

Gráfico 04. Distribuidora Filca, C.A 2.005

## **IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA FILCA, C.A.**

Los Procedimientos Administrativos y Contables como base fundamental para el buen funcionamiento de cualquier empresa ameritan especial atención y estudios, debido que, al establecerse las fortalezas de los mismos, ayuda a ser más sólida la organización y con la detección de sus fallas, se tienen base para implementar estrategias de mejoras que le garanticen a la empresa un buen funcionamiento.

La importancia en la realización de éste análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva en que aspecto la empresa necesita mejorar para estar a tono con la realidad comercial y ser más competitiva, así como también necesita saber cuales son sus fuertes para mantenerlos y de ese modo garantizar el rendimiento que debe tener toda organización y la buena atención a las necesidades de la clientela que cada día se tornan más y más exigentes

A objeto de los procesos Administrativos y Contables se pone de manifiesto la presentación de las debilidades y fortalezas fundamentales en la investigación antes planteada

**CUADRO N° 2: DEBILIDADES Y FORTALEZAS**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se garantiza la entrega diaria del efectivo cobrado por los vendedores.</li> <li>• No tienen personal específico para realizar los depósitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los productos del inventario están codificados.</li> <li>• Cuenta con un espacio físico apto para el almacenamiento de la mercancía.</li> <li>• Realizan conteo físico de</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• No manejan una Caja Chica.</li> <li>• No tiene una Estructura Organizacional bien definida.</li> <li>• No posee manual de procedimiento administrativo</li> <li>• Carece de Control Interno eficiente.</li> <li>• No cuenta con un sistema computarizado (en Red).</li> <li>• No hay delimitación de responsabilidades.</li> </ul>	<p>mercancía cada tres días.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee mano de obra calificada.</li> <li>• Utilizan el programa Saint administrativo.</li> </ul>
---	---

Luego de haber analizado las fortalezas y debilidades de la empresa, resaltan los procedimientos administrativos y contable como el pilar fundamental de toda empresa, ayudándola en su desarrollo y crecimiento.

Se debe siempre corregir las fallas y proponer mejoras para que la empresa ofrezca los mejores servicios dentro del mercado comercial.

Al fortalecerse internamente incrementara su efectividad y así se vera en la necesidad de corregir sus debilidades.

Como se puede observar en el cuadro la empresa posee puntos de fortaleza muy importante en lo que se refiere al inventario y

almacenamiento de la mercancía, esto hace que la misma tenga un eficaz y eficiente control de la mercancía en físico. Además tiene un personal capacitado para adaptarse en un momento determinado a los cambios que ameriten realizarse dentro de la empresa por la implementación de un nuevo sistema basado en la reingeniería.

Así mismo se pudo notar con la investigación que existen dentro de la empresa una serie de procedimientos operacionales que necesitan la inmediata intervención en pro de mejorar la fluidez de información y control interno que debe tener la misma, para un mejor funcionamiento, se deben fijar líneas de mando y responsabilidades bien definidas, así como también diseñar un control interno para el manejo del efectivo.

## **LA PROPUESTA**

### **DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Habiendo Realizado la investigación de los procedimientos administrativos y contables aplicados por la empresa Distribuidora Filca, C.A., para su normal funcionamiento, y analizando los resultados obtenidos; recomendamos que éstos se deben rediseñar, para de ese modo lograr una eficaz y eficiente operatividad en sus funciones a través de las mejoras en materia de flujo de información entre sus departamentos, control interno para el registro de la entrada y salida de la mercancía, así como también de su efectivo.

En virtud de tal situación y tomando en cuenta un conjunto de acciones que le permitan a la empresa solventar fallas que se vienen presentando. Con la implementación de la presente propuesta, las actividades se logran en función de los objetivos establecidos, así como también permitiendo obtener un adecuado control y desarrollo de las

funciones involucradas con la funcionalidad del sistema propuesto con respecto a todas las funciones administrativas, contables ( procesos de venta, compras, inventario, depreciación, control de efectivo, registro de bienes). De igual manera y como esencia primordial de la reingeniería este nuevo sistema proporcionara una herramienta adicional y fundamental para la toma de decisiones.

### **JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Analizando los resultados emanados en función de la realidad objeto de estudio, en cuanto a los procedimientos administrativos y contables, e indicando que no son aplicados de forma eficaz, lo que repercute en el momento de la toma de decisiones gerenciales, al mismo tiempo pone de manifiesto que la empresa no cuenta con una herramienta de control eficiente en cuanto al manejo del efectivo de caja, adquisición y salida de la mercancía, lo que hace difícil tener un adecuado control del efectivo. Por otra parte la falta de un departamento contable que realice sus funciones de registro y control para salvaguardar los activos existentes, dentro de la empresa, haciendo que la interrelación que debe existir entre los departamentos sufran, en muchas ocasiones, barreras que entorpecen la oportuna información que tiene que haber dentro de toda organización para la más rápida y acertada toma de decisiones.

La causa fundamental de la ineficiencia del control e integración que existe tanto en las funciones operacionales, como en los registros y evaluaciones contables que llevan acabo los departamentos involucrados, se originan por no contar dentro de la empresa Distribuidora Filca, C.A con un sistema de información que ayude a las unidades a interrelacionarse, permitiéndonos analizar la problemática en torno a este aspecto y así proponiendo alternativas que permita lograr el

funcionamiento de las operaciones administrativas y contables, fundamentándose en el desarrollo de un sistema que permita reemplazar los sistemas manuales a sistemas automatizados ya empleado por esa organización.

### **OBJETIVO GENERAL**

Proponer un sistema de información administrativo y contable de las operaciones comerciales realizadas por la empresa Distribuidora Filca, C.A., el cual permita registrar de manera automatizada todas las transacciones realizadas por la misma, para de ese modo tener datos actualizados y un mejor manejo de los registros contables.

### **Objetivos Específicos**

- 1) Se debe tener un sistema de información automatizado para registrar todas las actividades de compras y ventas que realice la empresa.

Actividad:

- El sistema se instalará en la unidad de compra en donde se controlará todos los movimientos de entrada y salida de la mercancía, conectados en una red con las demás unidades involucradas.
- Los mecanismos a utilizar para el buen funcionamiento, control y verificación de las adquisiciones del producto y posterior venta, que se van a llevar a cabo en la unidad de compra conjuntamente con las unidades involucradas, con los procedimientos administrativos y contables se deben mantener esfuerzos mutuos, en cuanto al cierre

mensual, así como también en colocación de los códigos de los activos, a registrar en el sistema.

- El reporte escrito y comprobante optimizaran la funcionalidad del sistema con respecto al registro y control de las actividades de la empresa

2) Se recomienda la capacitación y entrenamiento de los usuarios del nuevo sistema propuesto.

Actividad:

- Es indispensable el entrenamiento del personal en cuanto al manejo y control de los registros de las compras, inventarios y ventas en el sistema propuesto, para evitar errores involuntarios, los cuales repercutan en el buen funcionamiento de la empresa.
- También se recomienda poner a prueba el sistema 15 días hábiles, para así detectar si el mismo presenta alguna desviación en cuanto a la base de datos.

3) Establecer con el nuevo sistema, un control interno para el inventario, donde se establezca claramente los productos ingresado y egresado del almacén, los cuales deben estar a la par con los departamentos de compra y venta.

Actividad:

- El sistema debe generar el respectivo documento de entrada y salida del producto indicando el código del mismo, ayudando agilizar la tramitación de entrada y salida de la mercancía.

- El sistema propuesto mantendrá un control y seguimiento para velar el cabal cumplimiento de la fluidez de información que debe ser remitida a los respectivos departamentos involucrados.
- 4) Establecer delegación de las actividades y responsabilidades, a los departamentos involucrados en la correcta sistematización de la propuesta.

Actividad:

- Esto permitirá coordinar y controlar el manejo de las transacciones realizadas por las empresas, para así facilitar el desarrollo eficiente de todos los procedimientos y medidas aplicados por la misma para salvaguarda de sus activos.

### **RECURSOS REQUERIDOS**

Con la aplicación del nuevo sistema trae consigo costos adicionales, que se traducen en el manejo fácil y rápido de todas las adquisiciones de estos bienes, esto es en función que un especialista del área que amplíe, programe e implemente el sistema propuesto, la cual debe tomar en cuenta la empresa los siguientes:

- Los costos requeridos para la contratación de los servicios profesionales, para la implementación del sistema automatizado.
- Los costos para la capacitación del personal o usuario que va a operar el sistema.

- Los materiales y equipos automatizados requeridos para la implementación del sistema.

De esta manera, quedaría en mano de la empresa estudiar la necesidad de financiamiento, en cuanto a los costos requeridos para establecer el sistema propuesto. Esto se debe a que en el corto plazo se puede evaluar los resultados y las ventajas que se derivan del uso de este tipo de sistema, de lograrse ahorro, tiempo y beneficios significativos, debido que automatizan tareas operativas de la empresa.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES:**

La reingeniería es la herramienta fundamental de gestión. Ella dirige el proceso operacional de una organización. Ayudando a ajustar los negocios, partiendo de antiguos paradigmas hacia uno nuevo de servicio e información. El repensar los procesos permite utilizar cambios continuos que los lleva alcanzar ventajas competitivas.

Las oportunidades de las organizaciones continuaran creciendo si se tiene en cuenta que de uno u otro modo, la mayor parte del beneficio de estas organizaciones llegará a los negocios sin mucho esfuerzo. Sin embargo, los negocios que ganarán al máximo serán aquellos que puedan asimilar la tecnología más reciente y tomar ventaja de las oportunidades, para que así se preparen a sí mismos para cambiar.

Las conclusiones a las que llegamos en esta investigación son las siguientes:

- Se pudo apreciar que la Estructura Organizacional no se encuentra acorde con la realidad que atraviesa la empresa.
- La contabilidad en su más amplia significación, constituye el conjunto de principios y procedimientos que permiten el registro sistemático de las operaciones, situaciones y consecuencias financieras de la administración, para proveer el adecuado manejo de las organizaciones. Es por ello que se hace notorio la falta de el departamento contable dentro de las instalaciones de la empresa, ya

que con el mismo, se mejoraría indiscutiblemente el flujo de información tan importante para la toma de decisiones administrativas en momentos determinados y se coordinaría mejor todo el proceso de registro y control interno que se debe tener para el buen funcionamiento de las actividades operacionales de la empresa.

- La falta de un verdadero control del efectivo tanto para su entrada, como para su salida, evidencia la urgente solución de este problema, debido a que el efectivo es el propulsor principal que fundamenta el mejor desarrollo de la empresa.
- Se observó que los vendedores, almacenistas y chóferes, realizan los cobros a clientes y en muchas ocasiones, no entregan el dinero a la empresa el mismo día que lo cobran, alegando que no les da tiempo regresar a la misma en horarios operativos. Por lo tanto, se pone en riesgo la seguridad del efectivo, ya que no está bien resguardado y de ese modo se aumenta la posibilidad de hurto del mismo.
- La administración de la empresa está sobrecargada en sus funciones y todas las operaciones administrativas y contables giran a su alrededor, es decir, además de sus funciones normales como administradora realiza también parte de las actividades que le correspondería realizar al departamento contable, tales como registros de transacciones,
- Se determinó que el recurso humano con el que cuenta la empresa está en capacidad de asumir los nuevos retos que se le puedan presentar con el cambio al nuevo sistema, que requiere la empresa para lograr un mejor desarrollo comercial y ser más competitiva.

## **RECOMENDACIONES:**

En razón de las conclusiones antes planteadas, se presenta las siguientes recomendaciones que pueden ser tomadas por la empresa Distribuidora Filca, C.A., para mejorar sus procedimientos administrativos y contables.

- Crear un departamento contable que se encargue de llevar los registros e implementar medidas de control interno que salvaguarden todos los activos de la empresa.
- Rediseñar la estructura organizacional más acorde con la funcionalidad de la empresa, donde se incluya el departamento contable, se determinen los niveles jerárquicos y establezcan responsabilidades.
- Asignar a un cobrador específico, el cual tiene que estar debidamente identificado y autorizado por la empresa para realizar los cobros a los clientes. El mismo debe entregar todos los soportes de lo cobrado diariamente para salvaguardar el efectivo.
- Se debe crear la apertura de una caja chica que descongestione las operaciones de la caja principal por gastos menores, la misma debe cumplir con todos los procedimientos de control interno, tales como: la asignación de un monto tope, designar a un empleado que sea el responsable de la misma, registrar y soportar los gastos, entre otras medidas.
- Delegar funciones y responsabilidades bien definidas que ayuden a descongestionar al departamento administrativo para de ese modo hacerlo más eficiente y eficaz.
- Capacitar al personal para que alberguen los cambios que trae consigo el nuevo sistema y de ese modo, se impide la sub-utilización

del mismo, buscando siempre el máximo aprovechamiento y rendimiento del sistema.

- Que se hagan revisiones periódicas con el objeto de detectar fallas en los distintos procedimientos y plantear los correctivos a tiempo de manera que se mantengan los procedimientos acorde con los requerimientos que vayan surgiendo con el transcurrir del tiempo.

## BIBLIOGRAFÍA

A Redondo (1996). Curso practico de contabilidad general. Nueva Edición.

Catocora. C. Fernando (1997). Sistema y Procedimientos Contables. Editorial Mc Graw Hill. Caracas.

García, R. (1995) Pequeño LARUSSE. Edición. Z-A. Argentina. S.A.

Goznes, A. (1995). Enciclopedia Práctica de Contabilidad. España. Ediciones Océano, S.A. Barcelona

Hernández, R. Fernández, C. (2003) Metodología de la Investigación. Editorial, Mc Graw – Hill. México, México.

James, A. (1995) Análisis y diseño de sistemas de Información. México Editorial Mc. Graw. Hill

Lázaro, Víctor. (1990). Sistemas y procedimientos. España. Prentice hall Hispanoamericana, S.A.

Melinkoff, R. (1990) Los Procesos Administrativos. Editorial PANAPO. Caracas – Venezuela.

Murdick, Robert. G. (1988) Sistema de Información Administrativa. Editorial Prentice-Hall hispanoamericano S.A. México

Navarro, Fernando del Pozo (1998). La dirección por sistemas. Editorial Limusa. S.A. México.

Rosenberg, J.M. (1989). Diccionarios de Administración y Finanzas. España Océano.

Tamayo y Tamayo, M. (2000) Metodología formal de la investigación Científica. Editorial Limusa – Wiley., México, México.

Terry, G. (1986) Principios Administrativos. Editorial Continental S.A. México. Caracas – Venezuela.

Kendall y Kendall. (1997). Análisis y Diseño de Sistemas. México. Editorial Prentice.

ANDER- EGG, Ezequiel (1992) Introducción a las técnicas de investigación Social. Buenos Aires, Editorial humanista.

SABINO, Carlos. (1992) El proceso de investigación. Editorial PANAPO. Caracas.

ZAPATA, F (1976) Metodología para el diseño de investigación social. Editorial Universitaria Venezuela.

Paginas de Internet:

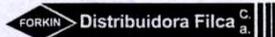
[WWW.Monografias.Com](http://WWW.Monografias.Com)

[WWW.Altavista.Com](http://WWW.Altavista.Com)

[WWW.Google.Com](http://WWW.Google.Com)

# **ANEXOS**





Lubricantes  
Combustibles  
Transporte

Km 1 Via la Cruz - Centro Empresarial Forkin  
Telf: (0291) 6517055 - 6518589 - Fax: (0291) 6517902  
Maturin - Edo. Monagas  
RIF: J-08009129-9 - NIT:0022894315

## Recibo de Cobro N° 07250

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

Código de Cliente

|| | | | | | | |

He recibido de: \_\_\_\_\_

la suma de: \_\_\_\_\_

Bolívares ( Bs. )

Para abonar a su Cuenta en:  Cancelación  Pago parcial, de lo siguiente:

FECHA	FACTURA N°	MONTO	FECHA	FACTURA N°	MONTO

TOTAL Bs.

Pago Aplicable a:  Crédito  Contado  Futuras Compras  Otros



P. DISTRIBUIDORA FILCA, C.A.



FECHA: / /

**CONTROL DE DIARIO**

**CONTADO**

VENTA COMBUSTIBLES Bs. \_\_\_\_\_  
 VENTA LUBRICANTES Bs. \_\_\_\_\_  
 FLETE Bs. \_\_\_\_\_  
 DEV. VENTAS CONTADO Bs. \_\_\_\_\_  
 I.G.V. 1.5% Bs. \_\_\_\_\_

**TOTALES** Bs. \_\_\_\_\_

**INGRESOS**

CONTADO Bs. \_\_\_\_\_  
 COBRANZAS Bs. \_\_\_\_\_  
 TOTALES Bs. \_\_\_\_\_

**CREDITO**

VENTA COMBUSTIBLES Bs. \_\_\_\_\_  
 VENTA LUBRICANTES Bs. \_\_\_\_\_  
 FLETE Bs. \_\_\_\_\_  
 DEV. VENTAS Bs. \_\_\_\_\_  
 I.G.V. 1.5% Bs. \_\_\_\_\_

**TOTALES** Bs. \_\_\_\_\_

BANCO _____	DEP. # _____	Bs. _____
BANCO _____	DEP. # _____	Bs. _____
BANCO _____	DEP. # _____	Bs. _____

DISTRIBUIDORA FILCA CA			FECHA				
EFFECTIVO	CHEQUE N°	BANCO	MONTO	FACTURA	CONTADO	CREDITO	
20.000 X =							
10.000 X =							
5.000 X =							
2.000 X =							
1.000 X =							
500 X =							
100 X =							
	<b>Total Cheques</b>						
50 X =	FAC/VALES	CONCEPTO	MONTO				
20 X =							
10 X =							
MONEDA							
500 X =							
100 X =							
50 X =							
20 X =							
10 X =							
	<b>Total Factura / Vales</b>						
	<b>Total Efectivo</b>						
	<b>Total General</b>			<b>TOTAL</b>			
<b>VENTAS</b>	<b>CONTADO</b>	<b>FACTURAS USADAS PARA NOTAS</b>		<b>DEPOSITO N°</b>	<b>FECHA</b>	<b>BANCO</b>	
<b>GASTOS</b>		DE	AL				
<b>TOTAL</b>	<b>EFFECTIVO</b>	N/C					
<b>FALTANTE</b>	<b>SOBRANTE</b>						
<b>EMISION</b>		N/D					
<b>REVISION</b>		<b>OBSERVACIONES</b>					
<b>CONTROL</b>							