



*Reingeniería de procesos administrativos y financieros en centro comercial “Luis Prieto”*

*Reengineering of administrative and financial processes in the “Luis Prieto” shopping center*

*Reengenharia de processos administrativos e financeiros no centro comercial “Luis Prieto”*

Gabriela Madelley Cabezas-Goyes <sup>II</sup>

[gcabezas@utb.edu.ec](mailto:gcabezas@utb.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-5397-7750>

Eva Jamilexi Salazar-Yance <sup>I</sup>

[esalazary521@utb.edu.ec](mailto:esalazary521@utb.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-5980-6776>

Gisella Isabel Cuadrado-Rodríguez <sup>III</sup>

[gcuadrador@utb.edu.ec](mailto:gcuadrador@utb.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0005-4655-6543>

**Correspondencia:** [esalazary521@utb.edu.ec](mailto:esalazary521@utb.edu.ec)

Ciencias Económicas y Empresariales  
Artículo de Investigación

\* **Recibido:** 12 de agosto de 2024 \* **Aceptado:** 24 de septiembre de 2024 \* **Publicado:** 22 de octubre de 2024

- I. Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador.
- II. Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador.
- III. Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador.

## Resumen

El presente trabajo de investigación está direccionado principalmente en el rediseño de los procedimientos administrativos y financieros del CENTRO COMERCIAL “LUIS PRIETO”, basado en un adecuado control interno el cual le permita mejorar cada una de las actividades operativas, administrativas y financieras que se desarrollan dentro de la empresa, a fin de minimizar oportunamente los riesgos existentes, y de este manera alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

La problemática que se sitúa en el CENTRO COMERCIAL “LUIS PRIETO” es que no cuenta con procedimientos adecuados para el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en esta, tanto en el área administrativa como en el área financiera, ante esta situación existe deficiencia en la evaluación y el control de las distintas actividades que se llevan a cabo.

Ante lo expuesto en líneas anteriores resulta necesario proceder a realizar una reingeniería a los procesos administrativos financieros, con los que la empresa pueda contar, disminuyendo las falencias existentes, y dando paso a la realización apropiada de las actividades desarrolladas, permitiendo de esta forma que las máximas autoridades de la empresa puedan tomar decisiones en beneficio de la empresa.

**Palabras claves:** Control interno; Reingeniería; Procedimiento; Control; Administración; Finanzas.

## Abstract

This research work is mainly directed at the redesign of the administrative and financial procedures of the “LUIS PRIETO” SHOPPING CENTER, based on an adequate internal control which allows it to improve each one of the operational, administrative and financial activities that are developed within the company, in order to minimize the existing risks in a timely manner, and in this way achieve the objectives set by the company.

The problem that is located in the “LUIS PRIETO” SHOPPING CENTER is that it does not have adequate procedures for the development of the activities that are carried out in it, both in the administrative area and in the financial area, given this situation there is a deficiency in the evaluation and control of the different activities that are carried out.

In light of the above, it is necessary to reengineer the financial administrative processes that the company can rely on, reducing existing deficiencies and allowing for the proper execution of the activities carried out, thus allowing the highest authorities of the company to make decisions for the benefit of the company.

**Keywords:** Internal control; Reengineering; Procedure; Control; Administration; Finance.

## Resumo

O presente trabalho de investigação visa principalmente a reformulação dos procedimentos administrativos e financeiros do CENTRO COMERCIAL “LUIS PRIETO”, assente num controlo interno adequado que lhe permita melhorar cada uma das actividades operacionais, administrativas e financeiras que se desenvolvem no âmbito da empresa, de forma a minimizar atempadamente os riscos existentes, e desta forma atingir os objectivos definidos pela empresa.

O problema que existe no CENTRO COMERCIAL “LUIS PRIETO” é que não possui procedimentos adequados para o desenvolvimento das actividades nele desenvolvidas, tanto na área administrativa como na área financeira. Dada esta situação, existe uma deficiência. realizadas.

Atendendo ao exposto nas linhas anteriores, é necessário proceder à reengenharia dos processos administrativos financeiros, com os quais a empresa pode contar, reduzindo as deficiências existentes, e dando lugar à adequada execução das actividades desenvolvidas, permitindo assim o mais alto autoridades da empresa podem tomar decisões em benefício da empresa.

**Palavras-chave:** Controlo interno; Reengenharia; Procedimento; Controlar; Administração; Financiar.

## Introducción

La necesidad de establecer cambios adecuados en el desarrollo de las operaciones empresariales del CENTRO COMERCIAL “LUIS PRIETO” se pone en manifiesto a través de la implementación de la reingeniería de los procesos administrativos y financieros; el mismo que esta direccionado a una lógica y efectiva secuencia de las actividades que se desempeñan diariamente por el personal, adaptando procedimiento que estén acordes a las necesidades de la empresa.

Con el desarrollo del presente trabajo quiero abarca aspectos importantes sobre los procesos administrativos y financieros relacionados al CENTRO COMERCIAL “LUIS PRIETO”, debido a

las reglas y políticas convencionales que aplican y a la falta de procedimiento aptos, que permitan cumplir oportunamente las metas de la empresa.

Por lo antes expuesto es que se realizará la elaboración del presente trabajo de investigación el mismo que estará compuesto por los siguientes aspectos a desarrollar:

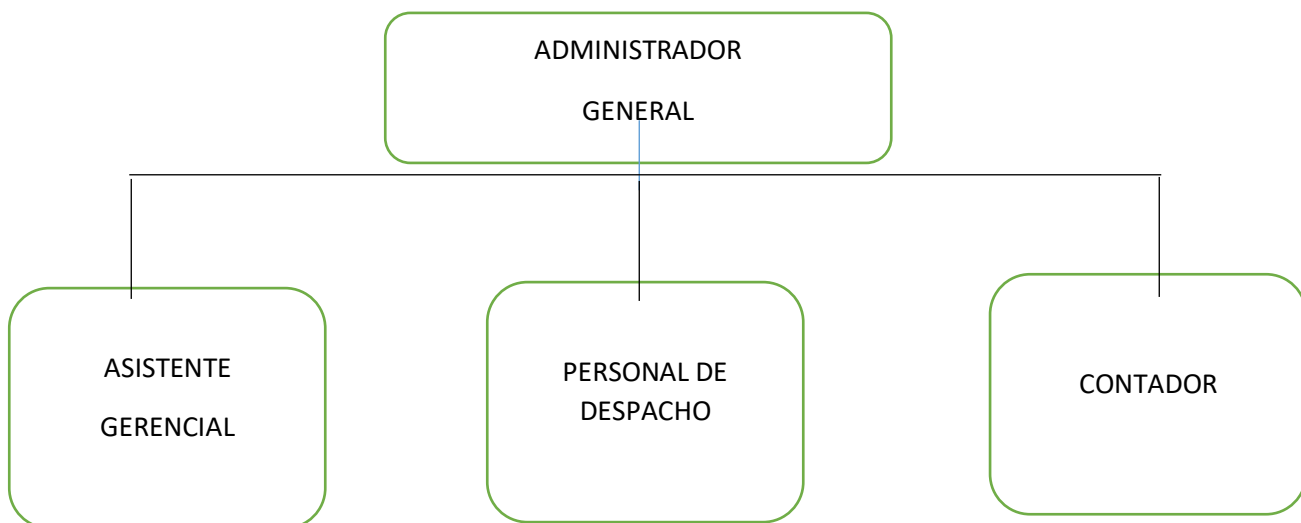
Se abarcará aspectos referentes a la estructura organizacional con la que cuenta, También se abarca aspectos referentes al marco científico y por último se describen las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

### **Estructura organizacional**

La estructura organizacional del CENTRO COMERCIAL “LUIS PRIETO” es de tipo lineal puesto que la máxima autoridad se centraliza en una sola persona la misma que se encarga de la dirección y la toma de decisiones en las distintas áreas de la empresa.

### **Organigrama estructural**

Para analizar y comprender un diagrama de estas características resulta importante entender que los cuadros representan cada uno de los puestos de la estructura organizacional y las líneas, la cadena de autoridad y la comunicación que los une.

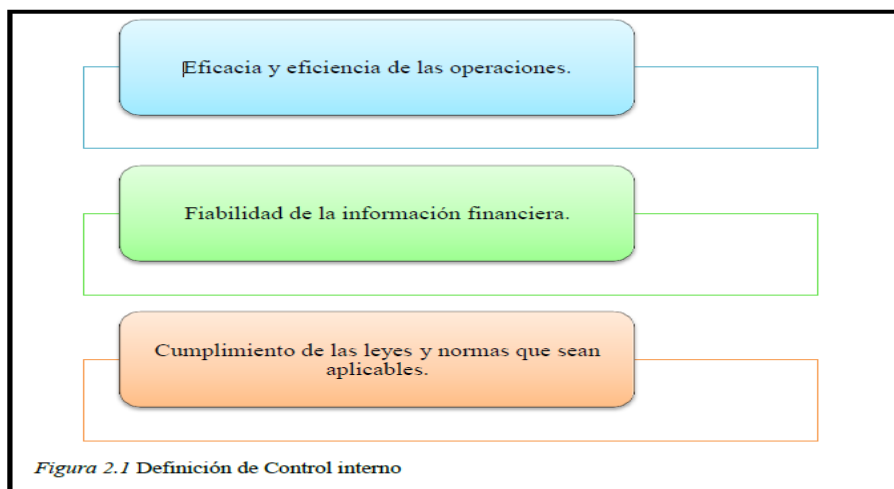


### **Control interno**

#### **Definición**

El control interno se define como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado

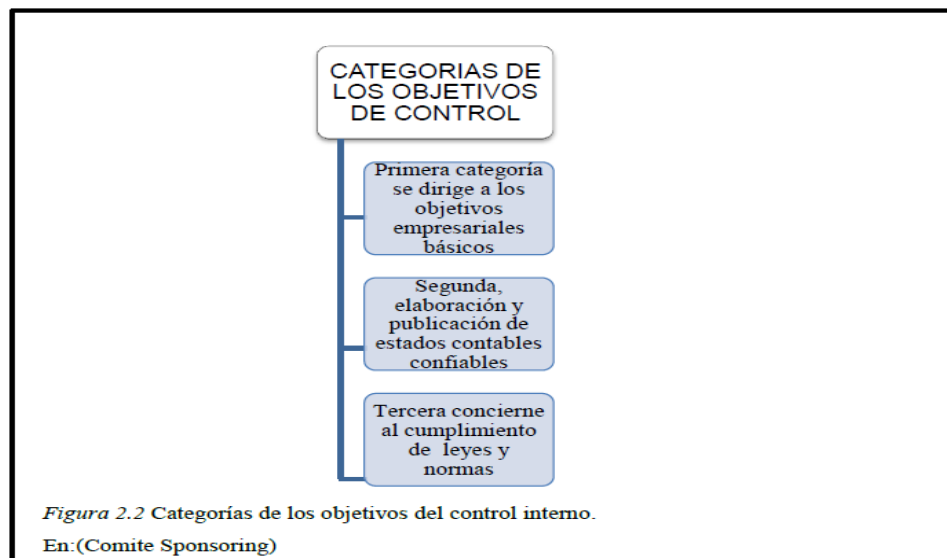
de seguridad razonable en cuanto la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:  
(Criollo Ñato, 2016)



### Existen tres categorías de los objetivos del control

A continuación, se muestran las categorías sobre los cuales se reflejan los objetivos de control interno, con el fin de desarrollar de mejor manera las actividades diarias de las distintas empresas.

- La primera categoría se dirige a los objetivos empresariales básicos de una entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento, de la rentabilidad, y la salvaguarda de los recursos.
- La segunda está relacionada con la elaboración y publicación de estados contables confiables, incluyendo estados intermedios y abreviados, así como la información financiera de extraída de dichos estados, como por ejemplo las comunicaciones sobre resultados, que sean publicados.
- La tercera concierne al cumplimiento de aquellas leyes y normas de las que está sujeta la entidad.



Estas distintas, pero en parte coincidentes categorías, tratan diferentes necesidades y permiten un enfoque dirigido hacia la satisfacción de necesidades individuales.

Los sistemas de control funcionan en tres niveles distintos de eficacia. El control interno se puede considerar eficaz en cada una de las tres categorías, si los responsables de la dirección superior de la empresa tienen una seguridad razonable de que:

Disponen información adecuada sobre hasta qué punto están logrando los objetivos operacionales de la entidad.

Los estados contables de exposición se preparan de manera confiable.

Se cumplen las leyes y normas aplicables.

Si bien el control interno es un proceso, su eficacia es del estado de este proceso en un momento dado. (Committee of sponsoring organizations of the treadway commission, 2013))

## Objetivos

El marco establece tres categorías de objetivos que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno:

- Objetivo operativos.- hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.

- Objetivos de información.- hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.
- Objetivos de cumplimiento.- hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. (Control Interno - Marco Inregrado , 2013, pág. 15)

### **Concepciones erróneas de reingeniería**

Se puede tener una idea errónea de lo que es reingeniería, en ciertos casos se la confundido con cualesquiera programa de mejora de negocios, la reingeniería no tiene nada que ver con esos programas tan solo son ciertas coincidencias.

A la reingeniería no se la debe compara con automatización ya que lo que esta busca es hacer de una manera más eficiente lo que se ha estado realizado.

No es reestructurar ni reducir, estos términos obedecen al mercado según la oferta y la demanda, es decir si el cliente pide una menor cantidad de productos se los produce con un menor cantidad de insumos, de otra manera lo que busca hacer la reingeniería es producir la mayor cantidad de productos con una menor cantidad de insumos.

Por último se debe anotar que reingeniería no es lo mismo que mejora o gestión de calidad, aun cuando estos términos comparten ciertas semejanzas en algunos aspectos, al mismo tiempo que presentan diferencias notables, calidad se basa en procesos existentes y buscan una mejora continua, es decir se busca hacer lo que ha estado haciendo, pero hacerlo mejor.

La reingeniería de procesos se complementa con la administración de la calidad total (TQM) porque las dos poseen enfoque orientados hacia el cliente, sin embargo, la diferencia se basa en que la administración de la calidad total hace referencia a una mejora continua y paulatina de los procesos de una organización mientras que la reingeniería de procesos se orienta hacia un cambio radical discontinuo por la innovación de los procesos. (Llumiyinga Yar & Luzurianga Coronel, 2010)

### **Importancia de la reingeniería de procesos**

En los últimos años las empresas se enfrentan a frecuentes cambios que son resultado de los nuevos ambientes políticos, sociales, tecnológicos que se presentan en el mercado como consecuencia:

- Los clientes son quienes asumen el mando porque ellos establecen las condiciones en la compra-venta de productos o servicios, según qué es lo que quieren, cómo, cuándo o en qué forma desean pagar.
- La competencia es cada vez más intensa porque no existen grandes barreras comerciales para entrar en cualquier sector.
- El entorno social y económico presentan cambios constantes como resultado de factores como la globalización y avances tecnológicos. (Llumiyinga Yar & Luzurianga Coronel, 2010, pág. 17)

### **Reingeniería de los procesos**

Una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tiene para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implantar un cambio esencial de los miembros para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad, rapidez,..) modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso unas nuevas estrategias corporativas. (ALARCÓN GONZÁLEZ , 1998, pág. 15)

### **Definición de reingeniería**

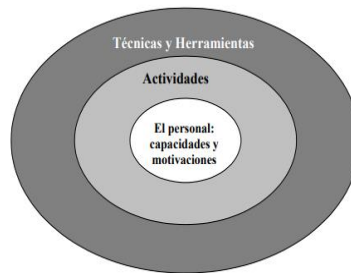
Reingeniería significa volver a empezar; no es hacer más con menos, con menos, dar más a cliente. El objetivo es hacer lo que ya se está haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar de manera más inteligente. Es rediseñar los procesos de modo que éstos no estén fragmentados; entonces la compañía funcionará sin burocracia e ineficiencias. Así, puede decirse que “reingeniería” es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, como costos, calidad, servicio y rapidez. (Luna González, 2014, pág. 230)

### **Implementación de la ingeniería por actividades, técnicas y herramienta**

Las empresas suelen plantearse la reingeniería de procesos en muchas ocasiones demasiado tarde, lo que implica que la mejora no sea lo suficientemente efectiva, además conduce a que las personas se acostumbren a una manera particular de ver el proceso y sean más reticentes a los cambios. La implantación de una metodología que indique la manera de actuación, y además involucre y prepare a toda la organización a visualizar los aspectos y procesos mejorables, es la manera de resolver los problemas que suceden en empresas que requieren reingeniería en sus procesos, y que sin ella no



están preparados para incorporar rápida y eficazmente a sus procesos. En la siguiente figura se muestran la estructura de la metodología, desde los niveles iniciales hasta fusionar todas las condiciones necesarias: herramientas, actividades y personas, de menor a mayor dificultad, poniendo de relieve que la mayor complejidad y se encuentra en las personas donde radica el éxito, ya que son las que conducen la reingeniería. El conjunto de herramientas o actividades no obtienen ninguna ventaja competitiva. Si no se realiza desde la concienciación y motivación de las personas que lo que hacen. (Izquierdo, Masa, & Rojo)

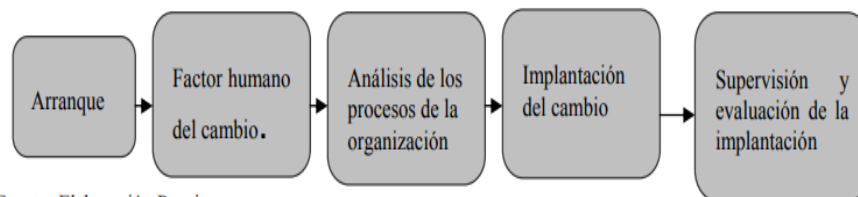


Fuente: Elaboración Propia.

### Estapas de la reingeniería

Las etapas por las que evoluciona la metodología de reingeniería están desglosadas siguiendo un circuito progresivo, tal y como muestra la figura, a medida del cual la organización avanza para completar un conjunto de buenas prácticas en lo que se refiere a la mentalización y organización empresarial, preparada a evolucionar con los cambios que ella misma promueve de manera programática. (Izquierdo, Masa, & Rojo, pág. 5)

Figura 4: Evolución de la Reingeniería.



Fuente: Elaboración Propia

### Diagnóstico para la aplicación de la reingeniería

El objetivo de la reingeniería son los procesos, no las organizaciones. Las compañías rediseñan el trabajo que los empleados realizan en esas dependencias; las unidades organizacionales provienen

de departamentos, divisiones y además son visibles (organigramas) y tienen nombre; en cambio los procesos, no.

En una empresa los procesos responden a actividades naturales de negocios pero las estructuras organizacionales los fragmentan y oscurecen, y carecen de dirección (p.ej., al encargado del departamento no se le asigna responsabilidades).

Un negocio debe tener un nombre que exprese su estado inicial y su estado final, debe haber un aprovisionamiento de despacho: procesos que se repiten y sus nombres de cambio de estado son:

- Desarrollo de producto: de concepto a prototipo.
- Ventas: de comprador potencial a pedido.
- Despacho de pedidos: de pedido a pago
- Servicios: de indagación a resolución. (Luna González, 2014, pág. 232)

### **En busca de oportunidades de reingeniería**

En una empresa los procesos corresponden a actividades naturales de los negocios, pero, con frecuencia, las estructuras organizacionales los fragmentan y los oscurecen. Son invisibles y anónimos porque la gente piensa en los departamentos individuales, no acerca del proceso en que todos ellos participan. También tienden a carecer de dirección porque a una persona la encargan de un departamento o de una unidad de trabajo, pero a nadie le asignan la responsabilidad de realizar toda la tarea: el proceso. (Hammer & Champy, 1994, pág. 125)

### **Escoger el proceso para rediseñar**

Una vez que los procesos se identifican y se diagraman, resolver cuáles necesita reingeniería y el orden que se debe seguir en ello no es una parte trivial del esfuerzo. Ninguna compañía puede rediseñar todos sus procesos de alto nivel simultáneamente. Lo corriente es que se apliquen tres criterios para escoger. El primero es defunción: ¿Qué procesos están en mayores dificultades? El segundo es importancia: ¿Cuáles ejercen el mayor impacto en los clientes de la empresa? El tercero es factibilidad: ¿Cuáles de los procesos de la compañía son en este momento más susceptibles de una feliz reingeniería? (Hammer & Champy, 1994, pág. 129)

Los objetivos generales que siguen una reingeniería y gestión de procesos son:

1. Mayor beneficio económico debido tanto a la reducción de costes asociados a proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.

2. Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.
3. Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas.
4. Mayor conocimiento y control de los procesos.
5. Conseguir un mejor flujo de información y materiales.
6. Disminución de los tiempos de procesos del producto servicio.
7. Mayor flexibilidad a las necesidades de los clientes. (Navarro E. , 2003, pág. 1)

Dentro del concepto de reingeniería, la incorporación de las nuevas tecnologías permite redefinir los procesos alcanzando grados de eficacia y eficiencia inimaginables hace unos años. Las organizaciones que sean capaces de descubrir estas posibilidades e implantarlas correctamente, conseguirán ventajas competitivas consiguiendo:

- Optimización de los procesos empresariales.
- Acceso a información confiable, precisa y oportuna.
- La posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización.
- Eliminación de datos y operaciones innecesarias
- Reducción de tiempos y de los costes de los procesos. (Navarro E. , 2003, pág. 4)

### **Beneficios de las herramientas de reingeniería**

Los beneficios que se esperan de las herramientas de reingeniería no son muy distintos de los que se esperan de otras herramientas. Comprenden:

- Mejora de productividad.
- Proyectos más rápidos.
- Más altos niveles de calidad.
- Eliminación de trabajo aburridor y, por consiguiente, concentración en trabajo que agrega valor. (Manganelli & Klein , 2004, pág. 319)

### **Metodología para la aplicación de la reingeniería de procesos**

En el campo de la investigación científica, una cosa es el planteamiento formal de una definición y otra su aplicación práctica, desligar estos elementos puede conllevar a errores catastróficos, específicamente en la gestión de negocios a partir de la reingeniería, de ahí los muchos detractores y seguidores, definiéndola como una herramienta controversial desde sus inicios. Se puede afirmar que no existe un procedimiento único de hacer reingeniería, porque ella es un proceso en sí mismo, que debe ser particularizado y contextualizado en función de lo que se desea rediseñar. Sin

embargo, diferentes autores han propuesto etapas generales para la aplicación de la reingeniería de procesos. (Moreno García & Parra Borfill, 2017)

### **Características**

Estas son algunas características de la reingeniería de procesos a parte de los requisitos que debe reunir.

Varios procesos se combinan en uno

Desaparece el trabajo en serie, es decir se integra o comprime varias tareas en una sola. Tanto horizontal como verticalmente, consolidando en una sola persona la responsabilidad del trabajo.

Los trabajadores toman decisiones

En la reingeniería los trabajadores son los que toman las decisiones y asumen las responsabilidades relacionadas con su trabajo, antes los trabajadores necesitaban autorización de un superior, con la reingeniería pueden tomar sus propias decisiones, en cierta forma cada empleado en su propio jefe, esto reduce considerablemente los costos, y reduce la demora.

Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural

Los pasos a seguir de la reingeniería no serán en un orden consecutivo, sino en función de las cosas que se están desarrollando se implementaran los procesos, esto con el fin del ahorro del tiempo.

### **Realización de diferentes versiones de un mismo producto**

Las organizaciones han venido creando productos o servicios de un solo modelo o de una sola línea, esta característica pretende cambiar esta idea obsoleta, de un producto o servicio crear diversidad, distintas versiones del mismo producto, para todos los gustos y necesidades de los clientes.

### **El trabajo se realiza en el sitio razonable**

Es simplificar el trabajo, reubicando procesos a empresas independientes, la mayoría de las organizaciones integran el trabajo que se relaciona entre si y las realizan unidades independientes de la misma organización, esta característica permite que estos procesos los realicen empresas especializadas para tal tarea, con el fin de organizar de mejor manera los procesos, con ello se elimina dicha integración.

### **Reducción de verificaciones y controles**

Las compañías tradicionales están llenas de verificaciones y controles que crean la demora en sus procesos, con el rediseño de procesos esto se reduce, tratando de tener controles específicamente para el aspecto económico, acelerando la estructura orgánica.

### **Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto**

Es la persona que frente al cliente es el responsable de todo el proceso de la organización es el punto de contacto entre la empresa y el cliente, este gerente de caso debe tener claro cómo funcionan los procesos de la compañía para poder responder cualquier inquietud que tenga el cliente. (Armijo Zhuma , 2012, pág. 32)

### **Ventajas de la reingeniería**

El rediseño de procesos permite a las organizaciones reducir los costos cuando están atravesando problemas de liquidez, mejorar los procesos dentro de la empresa, la calidad del servicio que se oferta es de mejor calidad, permite la implementación de tecnología acorde a las exigencias actuales, todas estas mejoras ayudaran a la organización a ser más competitiva frente al resto de organizaciones. (Armijo Zhuma , 2012, pág. 34)

Vidgen como se citó en (Gonzalez, 2017) la reingeniería busca romper con las actividades actuales e idear nuevas formas de organizar las tareas y el uso de los sistemas informáticos para que los procesos resultantes apoyen mejor los objetivos de la organización. Este trabajo se realiza identificando los procesos críticos del negocio, analizando estos y rediseñándolos para una mejora constante y un desempeño eficiente.

### **Conclusion**

La empresa no cuenta con procedimientos establecidos para el área de talento humano, y para el área financiera. Lo cual impide contar con un adecuado Sistema de control interno.

La reingeniería a los procesos administrativos y financieros del centro comercial “Luis Prieto” le permitiera contar con procedimientos que contribuirán a la determinación de riesgos existentes en la organización impidiendo el desarrollo en sus actividades.

A través del control interno se tendrá mayor control de las actividades operativas, administrativas y financiera de la empresa y a partir de aquello se podrán tomar mejores decisiones en pro de alcanzar los objetivos organizacionales.

## Referencias

1. ALARCÓN GONZÁLEZ , J. A. (1998). Reingeniería de procesos empresariales: teoría y práctica de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos. Madrid : FC Editorial.
2. Armijo Zhuma , A. C. (11 de Octubre de 2012). “REINGENIERÍA A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES DE LA FUNDACIÓN ECUATORIANA DE ESTUDIOS ECOLÓGICOS ECOCIENCIA”. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1593/1/T-UCE-0003-217.pdf>
3. Committee of sponsoring organizations of the treadway commission. (2013). Obtenido de <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>
4. Control Interno - Marco Ingrado . (14 de Mayo de 2013). Objetivo del control interno . Obtenido de Control Interno - Marco Ingrado : [http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa\\_Asociada/coso\\_2013-resumen-ejecutivo.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf)
5. Criollo Ñato, J. L. (15 de FEBRERO de 2016). REINGENIERÍA A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA AVANTI MARMOLES PIEDRAS Y GRANITOS CIA. LTDA. Obtenido de Control Interno : <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/9872/1/T-UCE-0003-CA076-2016.pdf>
6. Gonzalez, H. C. (05 de Abril de 2017). Retos y oportunidades de la reingenieria administrativa . Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16273/CEBALLOS%20GONZALEZ%20HERNAN%20CESARIO%202017.pdf;jsessionid=376A8E02480C3BC00E6414309BED1F29?sequence=1>
7. Hammer , M., & Champy, J. (1994). Reingeniería: olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa.¡Casi toda está errado! Bogotá: Norma S.A.
8. Izquierdo, G. E., Masa, C., & Rojo, E. G. (s.f.). Implantacion de la reingenieria por procesos: actividades, técnicas y herramientas. . Obtenido de <file:///C:/Users/Windows/Downloads/Dialnet-ImplantacionDeLaReingenieriaPorProcesos-2733591.pdf>
9. Llumiquinga Yar, M. F., & Luzurianga Coronel, P. S. (Abril de 2010). "Propuest de reingeniera de procesos comerciales basados en la servuccion para la tienda del calzado,

- año 2010". Obtenido de Concepcion erroneas de la reingenieria :  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/801/14/UPS-CT001867.pdf>
10. Luna González, A. C. (2014). Proceso Administrativo. México : Patria. S.A. DE C.V.
  11. Manganelli, R. L., & Klein, M. M. (2004). Cómo Hacer Reingeniería . Bogota : Norma .
  12. Moreno García, R. R., & Parra Borfill, S. (2017). Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales "Santiago". redalyc, 130-142.
  13. Navarro, E. (2003). Gestión y reingeniería de procesos . Bogota : Improven Consultores .

© 2024 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).