

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

**REINGENIERIA APLICADA A LOS PRESUPUESTOS**

**TESIS**

Presentada a la Junta Directiva de la  
Facultad de Ciencias Económicas

Por

**RONY GARCIA RAMIREZ**

Previo a conferírsele el Título de

**CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR**

En el Grado Académico de

**LICENCIADO**

GUATEMALA, MARZO DE 1996

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

00)

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

- DECANO *Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro*
- SECRETARIO *Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo*
- VOCAL 1 *Lic. Jorge Eduardo Soto*
- VOCAL 2 *Lic. Josué Efraín Aguilar Torres*
- VOCAL 3 *Lic. Víctor Hugo Recinos Salas*
- VOCAL 4 *Br. Carlos Luna Rívera*
- VOCAL 5 *P.C. Carla Macnott Ramos*

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

- PRESIDENTE *Lic. Víctor Cifuentes*
- SECRETARIO *Lic. Manuel F. Morales*
- EXAMINADOR *Lic. Walter Cabrera*
- EXAMINADOR *Lic. Marco Tulio Castillo*
- EXAMINADOR *Lic. Luis Cifuentes*

Guatemala,  
12 de febrero de 1996

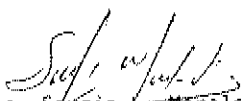
Licenciado  
Donato Santiago Monzón  
Decano de la Facultad de  
Ciencias Económicas  
**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
Presente

Señor Decano:

Atentamente me dirijo a usted para informarle que en base a la designación efectuada por dicha facultad he procedido a revisar el trabajo de tesis denominado **"REINGENIERIA APLICADA A LOS PRESUPUESTOS"**, elaborado por el estudiante de esa casa de estudios Rony García Ramírez.

En base a dicha revisión, tengo el agrado de comunicarle que no tengo inconveniente alguno en que dicho trabajo de tesis sea aprobado para ser discutido en el examen General Público, previo a conferírsele el título de Contador Público y Auditor al señor García.

Atentamente,

  
~~Lic. Sergio L. Morales L.  
CONTADOR PÚBLICO  
Colegiado No. 2550~~

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica


DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:  
GUATEMALA, VEINTIDOS DE FEBRERO DE MIL NOVECIENTOS  
NOVENTA Y SEIS.

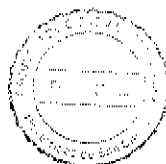
Con base en el dictamen emitido por el Licenciado Sergio Leonel Morales Linares, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela de Auditoría, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "REINGENIERIA APLICADA A LOS PRESUPUESTOS", que para su graduación profesional presentó el estudiante RONY GARCIA RAMIREZ,, autorizándose su impresión.-----

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAR A TODOS"

Lic. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO  
SECRETARIO

  
LIC. DONATO MONZON VILLATORO  
DECANO





## INDICE

<u>CONTENIDO</u>	<u>PAGINA No.</u>
INTRODUCCION	i
TITULO I	
<u>EMPRESA INDUSTRIAL</u>	
1 Empresa	1
2 Industria	2
2.1 Clasificación de la Industria	2
Industrial Familiar o Doméstica	2
Industria Artesanal	3
Industria Manufacturera	4
Industria Fabril	4
Pequeña Industria	4
Mediana Industria	5
Gran Industria	5
Industria Productora de Bienes de Consumo	6
Industria Productora de Bienes Intermedios	6
Industria Productora de Bienes de Capital	6
2.2 Elementos que integran la Industria	6
2.2.1 Bienes Materiales	7
2.2.2 Recursos Financieros	8
2.2.3 Elemento Humano	8
2.2.4 Sistemas	9
2.3 Características de las Empresas Industriales	10

1.2.4	Objetivos de la Empresa Industrial en nuestro medio	11
1.3	La importancia del Proceso Administrativo en la empresa Industrial	12
1.4	La aplicación de la Reingeniería en la empresa	18

## CAPITULO II

### 2. EL PRESUPUESTO

2.1	Definición	19
2.2	Ventajas de un sistema adecuado de Presupuestos	20
2.3	Desventajas del Presupuesto	22
2.4	Causas y efectos que pueden motivar el fracaso en la implantación de un Sistema Presupuestario	22
2.5	Principios del Presupuesto	24
2.5.1.	Previsión	24
2.5.2	Patrocinio	24
2.5.3	Participación	25
2.5.4	Responsabilidad	25
2.5.5.	Coordinación	25
2.5.6	Periodo	25
2.5.7	Correlación	25
2.5.8	Realismo	26

2.5.9	<i>Aprobación</i>	26
2.5.10	<i>Flexibilidad</i>	26
2.5.11	<i>Oportunidad</i>	26
2.6	<i>El Presupuesto y la Administración</i>	26
2.7	<i>Clasificación de los Presupuestos</i>	30
2.7.1	<i>En cuanto al plazo o período al que se refiere</i>	30
2.7.2	<i>Por su importancia</i>	30
2.7.3	<i>En cuanto a su origen y efectos</i>	33
2.7.4	<i>En cuanto a su flexibilidad</i>	33
2.7.5	<i>En cuanto al Límite que expresan</i>	34
2.7.6	<i>En cuanto a las Unidades de Medida</i>	34
2.7.7	<i>En cuanto a la entidad</i>	35
2.8	<i>Etapas a seguir en la Preparación del Presupuesto</i>	37
2.8.1	<i>Preiniciación o Preplaneación</i>	37
2.8.2	<i>Elaboración</i>	38
2.8.3	<i>Ejecución</i>	40
2.8.4	<i>Control</i>	40
2.8.5	<i>Evaluación</i>	41
2.9	<i>Control Presupuestario</i>	41
2.10	<i>Ventajas del Control Presupuestario</i>	43



## CAPITULO III

<b>3.</b>	<b><u>REINGENIERIA</u></b>	
3.1	Definición	45
3.2	La Reingeniería "El Camino del Cambio"	48
3.3	Objetivos de la Reingeniería	49
3.4	La Reingeniería y el nuevo mundo del trabajo	51
3.5	Organización del personal que integran el equipo de Reingeniería	55
3.5.1	Comité Directivo	56
3.5.2	El Líder	56
3.5.3	El dueño del Proceso	58
3.5.4	El Zar de la Reingeniería	58
3.5.5	El equipo de Reingeniería	59
3.6	Inicio de la Reingeniería	62

## CAPITULO IV

<b>4.</b>	<b><u>REINGENIERIA APLICADA A LOS PRESUPUESTOS</u></b>	
4.1	Ubicación de los Presupuestos	65
4.2	Proceso actual de elaboración y formulación de los Presupuestos	66
4.3	El Cambio	73
4.4	Nuevo Proceso de elaboración y formulación de los Presupuestos	78

5	<i>Impacto de los beneficios obtenidos en el nuevo proceso de elaboración, formulación y ejecución de los Presupuestos</i>	83
	<i>Conclusiones</i>	89
	<i>Comendaciones</i>	91
	<i>Bibliografía</i>	93

## INTRODUCCION

conocimiento, elaboración, manejo y ejecución de los presupuestos en toda empresa, aumenta las posibilidades de mejorar, mantener y cumplir con los objetivos previstos a corto, mediano y largo plazo.

Algunas empresas que pretenda consolidar su posición y ampliar sus posibilidades de crecimiento, deberá hacer uso de todas las herramientas que estén a su alcance con el objeto de que le permitan a sus directivos para la adecuada toma de decisiones.

La reingeniería es un concepto nuevo que está revolucionando el mundo de los negocios, es otra técnica que puede ser aplicada en la elaboración y formulación de los presupuestos con el objetivo de optimizar su funcionalidad. Para ello es necesario que en el enfoque de negocio, la empresa realice su planificación con responsabilidad, definiendo objetivos y metas claras, para facilitarle a la administración el control de sus operaciones.

La aplicación de la reingeniería en la formulación y elaboración de los presupuestos, trae como beneficio para la empresa y las personas que la integran, una revisión de cada una de las actividades que se tienen establecidas con el propósito de hacer procesos más cortos y efectivos en cuanto al

tiempo y periodo de su realización.

Esto constituye el objetivo principal en el presente trabajo de Tesis, el cual se inicia con definiciones teóricas sobre la empresa en general, así como de la Industria, sus divisiones y características.

En el capítulo II se incluyen las definiciones y clasificaciones de los presupuestos, dándose a conocer también las etapas de preparación de los mismos. Así también, se toca el primer paso hacia la reingeniería de los negocios, conociendo su definición, su funcionalidad en la aplicación y el beneficio a obtenerse.

En el capítulo III se introduce el conocimiento de este nuevo concepto que está revolucionando el campo de los negocios, analizando que en la práctica pueden encontrarse obstáculos que se deberán analizar y de resolver, tomando en cuenta que la reingeniería persigue la transformación y cambios radicales en los procesos, a fin de minimizar errores y aumentar la productividad.

En el capítulo IV se presenta la posibilidad de la aplicación de la Reingeniería en los Presupuestos, analizándose un ejemplo que enfoca la viabilidad de obtener resultados óptimos con la reestructuración de procesos actuales en la formulación y

laboración de los presupuestos, utilizándose los medios existentes a fin de optimizar resultados, ahorrando tiempo, recursos y dinero.

CAPITULO ILA EMPRESA INDUSTRIAL

Para definir lo que es la Empresa Industrial, vale la pena partir de un concepto general de empresa, derivándose de ésta una serie de divisiones, como por ejemplo: Empresa Comercial, Empresa Industrial y Empresa de Servicios. En este capítulo trataremos específicamente de la segunda división, siendo ésta Empresa Industrial.

**1- LA EMPRESA**

La unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección, se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio en que la propia empresa actúa.

La empresa comercial es un conjunto de trabajo, elementos materiales y valores incorpóreos coordinados para ofrecer al público, con el propósito de lucro, de manera sistemática, Bienes y Servicios. <sup>2</sup>

## 1.2.- INDUSTRIA

*Según el diccionario pequeño Larousse, define la industria como el conjunto de las operaciones que concurren a la transformación de las materias primas y a la producción de la riqueza. \**

*Así mismo, se puede definir a la Industria como la empresa que constituye una actividad económica transformativa de las materias primas, orgánicas e inorgánicas, proporcionadas por la agricultura, la ganadería, la minería, la piscicultura, la silvicultura y cualesquiera otras actividades económicas denominadas "primarias".*

### 1.2.1.- CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA

*En la actualidad existen diversos criterios para establecer la clasificación de la industria, los cuales evidentemente obedecen a los fines de su naturaleza o utilización, y que en términos económicos se divide de la siguiente manera:*

#### *a.- Industria Familiar o Doméstica.*

*Esta es una de las primeras divisiones de la industria, la cual se caracteriza por la participación exclusiva del grupo*

---

\* Pequeño Larousse, EDITORIAL NOGUER

familiar en las labores de preparación y transformación de la materia prima. La unidad familiar, el padre, la madre, los hijos y otros parientes, realizan separadamente o en conjunto, cada una de las operaciones previas, intermedias y finales hasta el acabado del producto.

En esta industria el trabajo que se lleva a cabo es fundamentalmente manual, valiéndose de instrumentos muy rudimentarios. La cooperación familiar basada en la división natural del trabajo, es la que prevalece en este tipo de industria.

#### **- Industria Artesanal**

En ésta, el rasgo fundamental es que, además del trabajo familiar, existe mano de obra retribuida ajena al grupo doméstico. La unidad productora es el taller artesanal, en donde trabajan miembros de la familia y trabajadores retribuidos. En esta clasificación el jefe de familia se le llama MAESTRO y los elementos ajenos a la familia adoptan el carácter de operarios y aprendices. Los instrumentos de trabajo no siempre son rudimentarios, pero siempre predomina la energía humana sobre cualquier otra.



### *c.- Industria Manufacturera*

*Es un tipo de industria eminentemente capitalista, sus rasgos sobresalientes son la concentración de un número relativamente alto de obreros asalariados en donde se aplica con alguna intensidad la división del trabajo. El obrero recibe una retribución por su fuerza de trabajo, que adopta el nombre de salario. Este se efectúa en dinero y se computa por tiempo o a destajo.*

### *d.- Industria Fabril*

*Esta es la gran empresa industrial basada en la contratación de obreros asalariados; y que dotada de la maquinaria, herramientas e instalaciones necesarias para la fabricación de ciertos objetos, obtención de determinados productos o transformación industrial de una fuente de energía.*

*Bajo otro punto de vista las Empresas Industriales se pueden clasificar de acuerdo al tamaño o proporción en: pequeñas, medianas y grandes.*

### *e.- Pequeña Industria.*

*Es aquella que proporciona ocupación a un número de 5 a 20*

ereros. Que contenga un capital fijo que oscila entre Q. 1,000.00 y Q. 1,000,000.00. <sup>3</sup>

- Mediana Industria.

que aquella que proporciona ocupación a un número de 21 a 60 ereros. Que contenga un capital fijo de Q. 1,000,001.00 a Q. 5,000,000.00. <sup>4</sup>

- Gran Industria.

que la unidad económica que facilite ocupación a más de 61 ereros, y un capital fijo de Q. 5,000,001.00 y más. <sup>5</sup>

Esta clasificación importante, es aquella que se basa en el destino de la producción, siendo ésta de la manera siguiente:

---

<sup>3</sup> Ligia Chinchilla, La verdad sobre el sector de la pequeña y mediana Empresa (PYME) en Guatemala página No. 4

<sup>4</sup> y 5 Ligia Chinchilla, La verdad sobre el sector de la pequeña y mediana empresa (PYME) en Guatemala  
p á g i n a N o . 4

<sup>5</sup> Ligia Chinchilla, La verdad sobre el sector de la pequeña y mediana empresa (PYME) en Guatemala página No. 4.

#### *h.- Industria productora de bienes de consumo.*

*Son aquellas que producen artículos de uso o consumo inmediato, tales como: alimentos, bebidas, calzado, textiles, prendas de vestir, etc. Este es el tipo de industria que predomina en nuestro país.*

#### *i.- Industria Productora de bienes intermedios.*

*Este tipo de industria es aquella que su característica principal es la de producir bienes que deben experimentar nuevas transformaciones antes de ser finalmente tomados como bienes de consumo o de capital, tales como: pulpa de papel, derivados del petróleo, caucho, químicos, etc.*

#### *j.- Industrias productoras de bienes de capital.*

*Son aquellas empresas industriales cuya capacidad de producción está destinada a bienes duraderos, su proceso productivo ofrece cierto grado de complejidad; tal es el caso de la rama metal mecánica, aparatos eléctricos, automotriz, etc.*

#### **1.2.2.- ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA EMPRESA INDUSTRIAL**

*Estos son todos aquellos elementos básicos que forman la estructura de una empresa, que son importantes para que la*

isma pueda cumplir con el objetivo para el cual fue creada, llevar a cabo todas las actividades previstas por la misma; estos elementos son los que a continuación se detallan: "

### 2.2.1 BIENES MATERIALES

os bienes materiales son necesarios para que la empresa lleve a cabo sus operaciones, contando obviamente con instalaciones adecuadas, equipo y materias primas para cumplir con los objetivos que la misma se ha trazado. Dentro de la clasificación de los bienes materiales se encuentran los siguientes: "

Edificios

Instalaciones

Maquinaria

Equipos (instrumentos o herramientas)

Materias primas

Materias auxiliares

Productos terminados

---

" Teoría Administrativa I Apuntes sobre la dirección  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas página No. 82

" Teoría Administrativa I Apuntes sobre la dirección  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas página No. 82

### 1.2.2-2 RECURSOS FINANCIEROS

Son los recursos monetarios y valores con los que la empresa cuenta para financiar sus operaciones, entre ellos tenemos: \*

- Dinero en efectivo
- Valores
- Acciones
- Obligaciones

### 1.2.2.3 ELEMENTO HUMANO

Es la parte dinámica de la empresa y se clasifica por su conocimiento, habilidad y destreza para realizar su actividad.

- Obreros
- Empleados
- Supervisores
- Técnicos
- Ejecutivos
- Directores

---

\* Teoría Administrativa I Apuntes sobre la dirección  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas página No. 82

\* Teoría Administrativa I Apuntes sobre la dirección  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas página No. 82

*.2.4. SISTEMAS*

stituyen los elementos que deben coordinarse para producir, vender y organizar una empresa; y éstos se dividen de la siguiente manera: <sup>1º</sup>

*Sistemas de Producción*

*Fórmulas*

*Patentes*

*Métodos*

*Sistemas de Ventas*

*Autoservicio*

*Ventas a domicilio*

*Ventas al crédito*

*Sistemas de Organización*

*Funciones*

*Niveles jerárquicos*

*Grado de centralización*

---

<sup>1º</sup> *Teoría Administrativa I Apuntes sobre la Dirección  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas página No. 82*

### 1.2.3 CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES

*Las características de una empresa industrial básicamente son aquellas que la hacen ser diferente a las demás, que la caracterizan como la empresa única en su género, ya sea por los artículos que produce, por los procesos productivos que la empresa lleva a cabo o, bien, por la actividad que la misma realiza. Pero para efectos de este análisis se mencionan a continuación características de la industria nacional a nivel general:*

*1.2.3.1- La industria nacional en términos generales mantiene un alto grado de dependencia tecnológica y financiera, pudiendo afirmarse que en algunos casos la mayoría no pasan de ser pequeñas y medianas empresas, dentro de las que predomina las de carácter artesanal.*

*1.2.3.2- Otra característica importante de la industria, es que en su mayoría por la misma dependencia de sus artículos o insumos utilizados para la producción, éstas son productoras de bienes de consumo y bienes intermedios; siendo el de menor importancia el renglón de bienes de capital.*

*1.2.3.3- Guatemala es un país altamente dependiente de importaciones, por lo que las empresas industriales que se consolidan en nuestro medio, en la mayoría de casos se limitan*

transformar materia prima importada en bienes finales que por el alto de su costo, no se logran exportar a un mercado extranjero que no sea el centroamericano.

#### 2.4. OBJETIVOS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL EN NUESTRO MEDIO

Dentro de toda actividad que se lleve a cabo, ya sea ésta de tipo empresarial o individual, es necesario que la misma se sistematice, así como que se definan objetivos claros y alcanzables. Analizando a una empresa industrial en particular, se definen los objetivos siguientes: <sup>11</sup>

- 2.4.1- Producir bienes y servicios demandados por las personas.
- 2.4.2- Obtener el máximo de rendimiento de los artículos que produce.
- 2.4.3- Diversificar su producción.
- 2.4.4- Obtener el máximo de rentabilidad en la operación de cada uno de los artículos producidos.
- 2.4.5- Producir artículos que sean de aceptación general para

---

<sup>11</sup> Teoría Administrativa I Apuntes sobre la dirección  
 Universidad de San Carlos de Guatemala  
 Facultad de Ciencias Económicas páginas No. 83 y 84



*todos los consumidores.*

*1.2.4.6.- Obtener el máximo rendimiento de los elementos que intervienen en la empresa, tales como:*

*Elemento Humano*

*Bienes Materiales*

*Recursos Financieros*

*Los sistemas que la misma posea.*

*1.2.4.7.-Alcanzar un alto volumen de producción, siempre y cuando éste vaya de acuerdo a la capacidad instalada de la planta productora.*

*1.2.4.8- Evitar al máximo el desperdicio de recursos o materiales usados en el proceso productivo.*

*1.2.4.9- Minimizar costos en cada uno de los procesos productivos.*

### 1.3. LA IMPORTANCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA INDUSTRIAL

*El proceso administrativo es importante para llevar a cabo una administración exitosa en una empresa, no importando su*

curaleza, puesto que por medio de la aplicación del mismo, los administradores pueden contar con los medios o herramientas que les permitan de una forma oportuna planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que se van a cabo durante un período y una fecha determinada.

La aplicación de las funciones administrativas son importantes, que una vez aplicadas por parte de los gerentes de las empresas, obtendrán ventajas como las que se mencionan a continuación: <sup>12</sup>

Ofrecen un marco de trabajo amplio y fácil de entender.

Buena planificación de todas y cada una de las actividades que se pretenden realizar.

Objetivos claros sobre qué es lo que va a hacerse, así como la definición de dónde, cuándo y cómo hacerse.

Definen específicamente quiénes lo van a llevar a cabo y cómo se hará.

Proyección de resultados a obtener a una fecha

---

<sup>12</sup> Terry & Franklin Principios de Administración  
Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V.,  
México 1,986 páginas No. 56 a la 75.

determinada.

A continuación se da una breve explicación de los elementos que conforman el proceso administrativo.

### 1.3.1- PLANEACION

Esta función administrativa incluye, principalmente, el seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para lograrlos.

Dentro de toda empresa, ya sea ésta de tipo comercial, industrial o de servicios, es fundamental que todo gerente planifique de una manera acertada las actividades u objetivos que la misma se ha trazado para un periodo determinado, aplicando los pasos que la misma función administrativa determina, y así se pueda lograr de una manera más acertada todo lo propuesto. Los pasos fundamentales de la planeación son los siguientes:

#### 1.3.1.1. CONCIENCIA DE OPORTUNIDADES

Este paso es importante dentro del proceso de planeación, porque por medio de él se evalúa el ambiente externo e interno de la empresa, con el objeto de poder conocer las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad de manera completa, saber en dónde nos encontramos, qué problemas debemos resolver

or qué, y por último saber de una manera objetiva lo que se pretende ganar en el periodo planificado.

establecimiento de objetivos acertados o realistas, depende gran parte de la conciencia o conocimiento de la persona que al elaborando el plan sobre la empresa, así como de los resultados futuros que la misma pretende alcanzar.

### 1.2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos obviamente están definidos para toda la empresa y para cada unidad en particular. Los objetivos especifican los resultados que se espera alcanzar e indican los puntos a los que habrá de darse prioridad y que habrán de lograrse durante el periodo.

### 1.3. DESARROLLO DE PREMISAS

Este proceso consiste básicamente en establecer, circular y obtener consenso para utilizar premisas críticas de planeación como lo son los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los recursos existentes de la empresa.

### 1.4. SELECCIONAR UN CURSO DE ACCIÓN

Este es el punto clave sobre el cual descansa el plan, el punto

real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y una evaluación de cursos alternativos revelarán que dos o más son aconsejables, y puede ser que el gerente decida seguir varias alternativas en vez de una que pareciera en un momento fuera la mejor.

#### 1.3.1.5. EXPRESION NUMERICA DE LOS PLANES A TRAVES DEL PRESUPUESTO

Después de haber definido el curso básico de acción es necesario cuantificarlo y presentarlo por medio del presupuesto. Este es el paso final del proceso de planeación en el cual se presentan los resultados esperados a una fecha y para un periodo determinado, de la empresa objeto de estudio.

#### 1.3.2. ORGANIZACION

Este elemento del proceso administrativo, básicamente es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

### 3.3.- INTEGRACION DE PERSONAL

ta función administrativa se basa principalmente en como  
 upar y mantener ocupados los puestos en la estructura de la  
 ganización, mediante la identificación de los requerimientos  
 la fuerza de trabajo, inventario de las personas  
 sponibles, reclutamiento, selección, colocación, ascensos,  
 aluaciones, etc.

ta función administrativa está bastante relacionada con la  
 gunda que es la Organización; principalmente en la definición  
 la estructura de puestos, así como la estructura  
 ganizacional de la empresa en general.

### 3.4.- DIRECCION

ta se define como el proceso de influir en las personas para  
 e contribuyan a alcanzar las metas señaladas por la empresa.

el paso a seguir para darle a la empresa el camino deseado  
 r parte del administrador, quien tiene que estar conciente de  
 que se quiere y hacer uso de las herramientas que estén a su  
 cance para que lo que se ha trazado se cumpla.

### 3.5.- CONTROL

*Esta función del proceso administrativo es esencial en la administración de una empresa industrial, puesto que por medio de este elemento se le da un seguimiento adecuado para ver que todo el trabajo planeado se esté haciendo con propiedad, y si no es así aplicar las medidas correctivas adecuadas, a efecto de que los objetivos propuestos al inicio del proceso administrativo se estén ejecutando de una manera correcta y oportuna.*

#### **1.4.- LA APLICACION DE LA REINGENIERIA EN LA EMRESA**

*En virtud de que el tema central de esta tesis se enfoca hacia la implementación de un modelo de reingeniería, es importante definir, previamente, cuál es su campo de aplicación, el que obviamente, será una Empresa; ya sea que tenga fines lucrativos o de servicios a la comunidad.*

*Con esta definición claramente establecida, pasaremos al siguiente capítulo en donde analizaremos qué es un presupuesto, con la intención de que, posteriormente, ya teniendo claro los conceptos, tanto de industria como el mencionado, se entre en materia sobre la reingeniería y su aplicación práctica.*

CAPITULO IIEL PRESUPUESTO

El presupuesto es considerado como una parte importante del clásico ciclo administrativo que comprende la planeación, la organización, la dirección y el control: siendo íntima la relación existente entre la planeación y el presupuesto, pues no es nada raro encontrar que se utilicen como términos similares: Presupuesto y Plan anual de ingresos y gastos de la empresa.

En base al párrafo anterior, es importante enfatizar en los siguientes conceptos que podrán mostrar una definición formal completa de lo que es un presupuesto.

1. DEFINICION

Según Reginald Jones y George Trentín en su libro *Preparación de Presupuestos: Clave de la Planeación y del Control*, "se puede considerar a un presupuesto como un plan, meta u objetivo, y no conocemos una mejor definición sobre la formulación de presupuestos que decir que es principalmente un sistema de planeación y control".<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Reginal Jones y George Trentín. *Preparación de Presupuestos: Clave de la Planeación y del control*. Cía. Editorial Continental, México 1,984 Página 2.



Según Allen Sweeny y Rober Rachin en su libro *Manual de Presupuestos*: " un presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o estrategia". <sup>14</sup>

Según Charles T. Horngren y George Foster en su libro *Contabilidad de Costos un Enfoque Gerencial: el presupuesto* " Es la expresión cuantitativa de un plan de acción y una ayuda a la coordinación y a la ejecución formal de los planes gerenciales". <sup>15</sup>

## 2.2. VENTAJAS DE UN SISTEMA ADECUADO DE PRESUPUESTO EN LAS EMPRESAS <sup>16</sup>

2.2.1. Permite a la empresa disponer de un plan, meta u objetivo de acción a seguir.

---

<sup>14</sup> Allen Sweeny y Robert Rachin. *Manual de Presupuestos* McGraw-Hill de México 1,984 Página 2.

<sup>15</sup> Charles T. Horngren y George Foster. *Contabilidad de Costos un Enfoque Gerencial*, Sexta Edición Página No. 157.

<sup>16</sup> Colección de textos de auditoría y finanzas  
Apuntes de Presupuestos  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas página No. 12.

2. *Requiere de la participación de todas las personas involucradas en la empresa (Jefes Responsables), para el establecimiento de las metas que cada uno debe alcanzar de acuerdo al objetivo general de la empresa.*
3. *Obliga al gerente o a los administradores de la empresa a demandar una contabilidad que se adapte a los requerimientos de información.*
4. *Sirve de herramienta de análisis y control a la gerencia para la oportuna toma de decisiones.*
5. *Facilita un adecuado manejo financiero de la empresa.*
6. *Proporciona una base para medir los resultados contra las metas planeadas.*
7. *Obliga al gerente a mejorar sus planes, en función de un uso eficiente y más económico de todos los recursos con que cuenta la empresa.*
8. *Sirve para que la administración de una empresa planifique por adelantado los resultados que obtendrá a una fecha determinada.*

2.2.9. *Formaliza las responsabilidades de planeación, ya que obliga a los gerentes a pensar en el futuro.*

2.2.10. *Ayuda a la gerencia a coordinar sus esfuerzos, de modo que los objetivos de la organización en su conjunto armonicen con los objetivos de sus partes.*

### 2.3. DESVENTAJAS DEL PRESUPUESTO

2.3.1. *El presupuesto es un plan basado en estimaciones, mientras mayor sea el periodo que cubre mayor será la incertidumbre en cuanto a los resultados que se pronostiquen.*

2.3.2. *El presupuesto no toma el lugar de la administración.*

2.3.3. *Su instalación requiere de tiempo y experiencia, no es rápido.*

## 2.4 CAUSAS Y EFECTOS QUE PUEDEN MOTIVAR EL FRACASO EN LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO

### CAUSAS

- *Tomar una decisión equivocada sobre premisas erróneas.*

*Administración incompetente.*

*Estadísticas de operación, atrasadas e inexactas.*

*Falta de apoyo de la dirección para lograr el buen éxito.*

*Falta de cooperación.*

*Previsión demasiado tardía.*

*Falta de coordinación entre los departamentos de la Empresa.*

*Falta de organización en la empresa.*

*Demasiados formularios.*

*Demasiados detalles.*

### EFFECTOS

*Resultados esperados no razonables.*

*Desperdicio de recursos.*

*Manejo de información a destiempo.*

*Cada área de la empresa puede tomar su propio rumbo.*

*Toma de decisiones sobre bases inadecuadas.*

*Exceso de papeles.*

*Exceso de información no relevante.*

PRINCIPIOS DEL PRESUPUESTO2.5

*Para llevar a cabo una actividad de presupuestación es indispensable para la persona que se imponga dicha meta, que conozca los principios de los presupuestos. Dichos principios son esenciales porque se convierten en reglas o normas que se pondrán en práctica durante el período, y los mismos no deberán perderse de vista en caso de aplicar la reingeniería al proceso de elaboración y formulación de un presupuesto, pues estos principios, no contradicen bajo ningún punto de vista los objetivos de la reingeniería, sino la apoyan y la hacen más viable y sustentable.*

*A continuación se presentan 11 principios que son universales para cualquier tipo de presupuesto:*

**2.5.1. Previsión:**

*En función de los objetivos de la empresa, deben preverse todas las implicaciones de los planes y cuantificarse.*

**2.5.2. Patrocinio:**

*El presupuesto debe ser patrocinado por la administración.*

**5.3- Participación:**

deben participar, en el proceso de elaboración del presupuesto, los jefes responsables de la ejecución.

**5.4.- Responsabilidad:**

Debe definirse con precisión la responsabilidad de los jefes en la ejecución presupuestal que les corresponda.

**5.5.- Coordinación:**

Debe existir un solo plan para cada función y todos los que se ejecuten en la empresa deben estar coordinados (en función del objetivo de la empresa).

**5.6.- Período:**

El período del presupuesto debe definirse.

**5.7. Correlación:**

Las unidades de medida tanto en el presupuesto como en la contabilidad (que sirve de base para el registro de la situación) deben ser las mismas.

#### **2.5.8. Realismo:**

*Las cifras del presupuesto deben presentar metas razonablemente obtenibles, ni tan altas que no puedan lograrse y originen frustraciones, ni tan bajas que propicien complacencia.*

#### **2.5.9. Aprobación:**

*La aprobación final del presupuesto debe ser específica y comunicarse a todo el organismo.*

#### **2.5.10. Flexibilidad:**

*Debe mostrarse el comportamiento de los costos a varios niveles de producción.*

#### **2.5.11. Oportunidad:**

*El presupuesto debe estar elaborado, aprobado y distribuido en fecha oportuna.*

### **2.6. EL PRESUPUESTO Y LA ADMINISTRACION**

*En toda actividad que lleve a cabo la administración de una empresa, no importando la naturaleza de ésta, la eficiencia de todo gerente se refleja en las utilidades monetarias que la*

empresa presente al final de cada ejercicio, las cuales obviamente se lograrán en mayor grado si existe una planificación de las actividades futuras que se realizarán; y en este sentido deberá utilizar todas las herramientas que estén a su alcance, principalmente "El Presupuesto".

La función que desempeñan los presupuestos en la administración de un negocio, se comprende mejor cuando éstos se relacionan con la administración misma, esto es formando parte de los pasos del proceso administrativo, siendo ellos los siguientes: PLANEACION, ORGANIZACION, COORDINACION, DIRECCION Y CONTROL.

Comparativamente la planeación y el control, que son funciones fundamentales en el proceso administrativo, son rasgos esenciales del proceso que se sigue, tanto para la elaboración como para el control de los presupuestos. La organización, la coordinación y la dirección permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar los objetivos de estas propuestas.

Otros aspectos importantes en los presupuestos, tanto en su elaboración como en su ejecución y control, son la comunicación y la coordinación; ya que la mezcla de ambos términos y el equilibrio de todos los factores de la producción, así como todos los departamentos y secciones de la empresa ayudan a cumplir de mejor manera los objetivos de la organización.

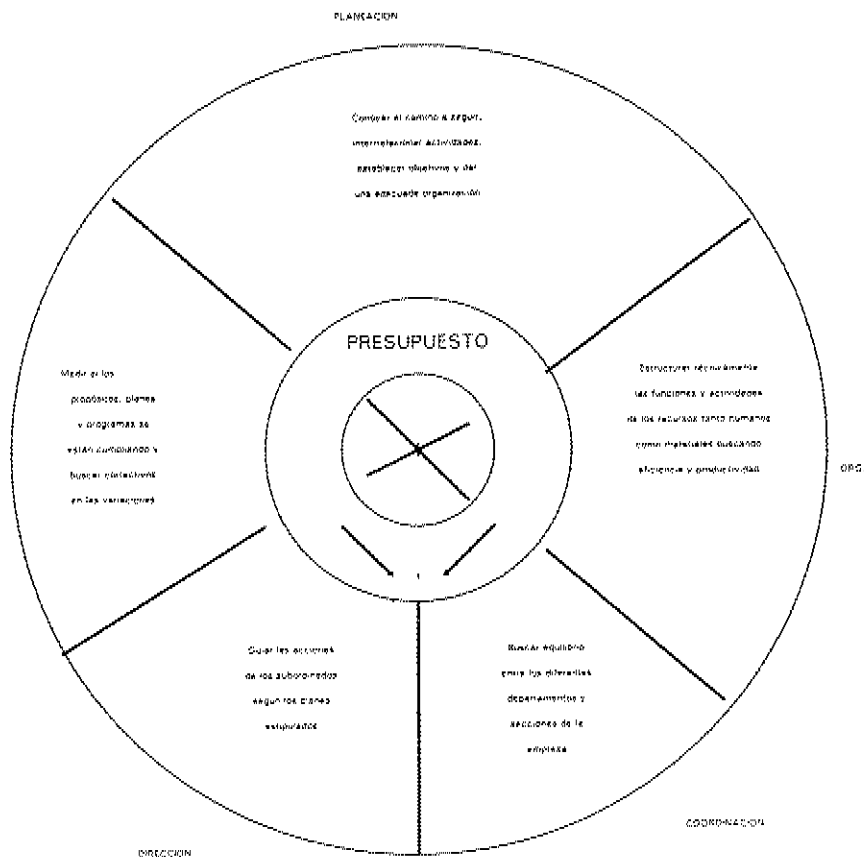


*El concepto de coordinación implica, por ejemplo, que los funcionarios encargados de las compras integren sus planes con las necesidades de la producción, y que los funcionarios de la producción utilicen el presupuesto de ventas como la base para planear las necesidades de personal, así como de maquinaria.*

*Los presupuestos son una herramienta de análisis y control para los gerentes, pero a la vez la alta dirección tiene que comprender el presupuesto y respaldarlo con mucho entusiasmo, así como en todos los aspectos de control a efecto que este cumpla el objetivo para el que fue elaborado.*

*A continuación se presenta un cuadro resumen en donde se hace la descripción de las funciones administrativas y el presupuesto.*

## EL PRESUPUESTO Y LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS



JORGE E. BURGANO RUIZ

PRESUPUESTOS

DIPOQUE MODOBNO DE PLANZACION Y CONTROL DE RECURSOS

MIGRAM-HELL INTERAMERICANA DE MEXICO, S. A. DE C. V.

1,588 PAGINA No. 11

2.7.                    CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

2.7.1.- *En cuanto al plazo o periodo al que se refiere*

2.7.1.1.- *A corto plazo*

*Son aquellos cuya elaboración se hace coincidir con el ciclo normal de operaciones de la empresa, que generalmente es de un año.*

2.7.1.2.- *A mediano plazo*

*Estos son aquellos que se preparan para periodos de tres años como máximo.*

2.7.1.3.- *A largo plazo*

*Comprenden aquellos presupuestos que son preparados generalmente para periodos mayores de 3 años.*

2.7.2.- *Por su importancia:*

### 7.2.1. Principales<sup>17</sup>

#### 7.2.1.1. ESTADO DE RESULTADOS

el presupuesto que presenta una descripción clara de los resultados que se pretenden alcanzar a una fecha o período terminado.

#### 7.2.1.2. DE VENTAS (UNIDADES)

este presupuesto de ventas en unidades, es el que muestra a nivel general el volumen de ventas que se espera llevar a cabo a la fecha prevista en el presupuesto.

#### 7.2.1.3. DE PRODUCCION (UNIDADES)

este presupuesto de producción es el punto de partida en las operaciones de fabricación; es el instrumento de la administración para determinar y controlar el uso de los materiales, las instalaciones de la planta, el equipo y la mano obra que se tiene disponible dentro de la misma.

---

<sup>17</sup> Contabilidad administrativa, curso de contabilidad y finanzas para ejecutivos Asociación de Gerentes de Guatemala.

#### 2.7.2.1.4. DE GASTOS DE OPERACION

Este tipo de presupuestos presenta el detalle de los gastos en que se incurren para llevar a cabo la actividad normal de la empresa, tales como:

- Presupuesto de Gastos de Venta
- Presupuesto de Gastos de Distribución
- Presupuesto de Gastos de Administración

#### 2.7.2.1.5. PRESUPUESTO DE CAJA

El presupuesto de caja, muestra una estimación en forma ordenada de los ingresos; así como los desembolsos de efectivo futuros a una fecha o período determinado.

#### 2.7.2.1.6. PRESUPUESTO DE INVERSION

Es el presupuesto que muestra las inversiones que la empresa planea llevar a cabo durante un determinado período, principalmente en activos fijos tales como: edificios, maquinaria, equipo, vehículos, etc.

#### 2.7.2.2. *Secundarios o Analíticos*

2.7.2.2.1. *De ventas por línea, zona, distrito, etc.*

7.2.2.2. *Costos de ventas por línea*

7.2.2.3. *Conceptos integrantes de gastos de operación*

7.3.1- *En cuanto a su origen y efectos:*

7.3.1.- *De Operación o Económicos*

Estos incluyen todas las actividades para el período que se está presupuestando y cuyo contenido se resume generalmente en el estado de pérdidas y ganancias proyectado.

7.3.2.- *Financieros*

Este incluye el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en la situación financiera. Los presupuestos financieros básicamente los componen los presupuestos de caja o tesorería y el de capital o erogaciones capitalizables.

7.4.- *En cuanto a su flexibilidad:*

7.4.1.- *Fijos o de asignación*

Estos generalmente se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste no se permiten los ajustes necesarios ocasionados por las variaciones que suceden realmente.

#### *2.7.4.2. Flexibles o Presupuesto Variable*

*Estos son aquellos que se ajustan a los cambios en el volumen de producción o en el volumen de ventas en un periodo.*

#### *2.7.5.- En cuanto al limite que expresan:*

##### *2.7.5.1.- Máximos*

*Son aquellos que básicamente señalan el tope a alcanzar.*

##### *2.7.5.2.- Mínimos*

*Son aquellos que básicamente señalan la cifra mínima a cubrir.*

##### *2.7.5.3.- Mixtos*

*Son aquellos que fijan límites máximos y mínimos dependiendo de los objetivos a alcanzar.*

#### *2.7.6.- En cuanto a las unidades de medida:*

##### *2.7.6.1.- Monetarias*

*Estos son aquellos que están presentados en unidades monetarias, pudiendo ser numéricos o gráficos.*

*.7.6.2.- En unidades*

*n aquellos que se presentan en unidades de producción o de venta, pudiéndose presentar en forma numérica o gráfica.*

*7.7.- En cuanto a la entidad:*

*7.7.1. - Sector Público*

*n aquellos que realizan los gobiernos y sus entidades descentralizadas, autónomas y semiautónomas.*

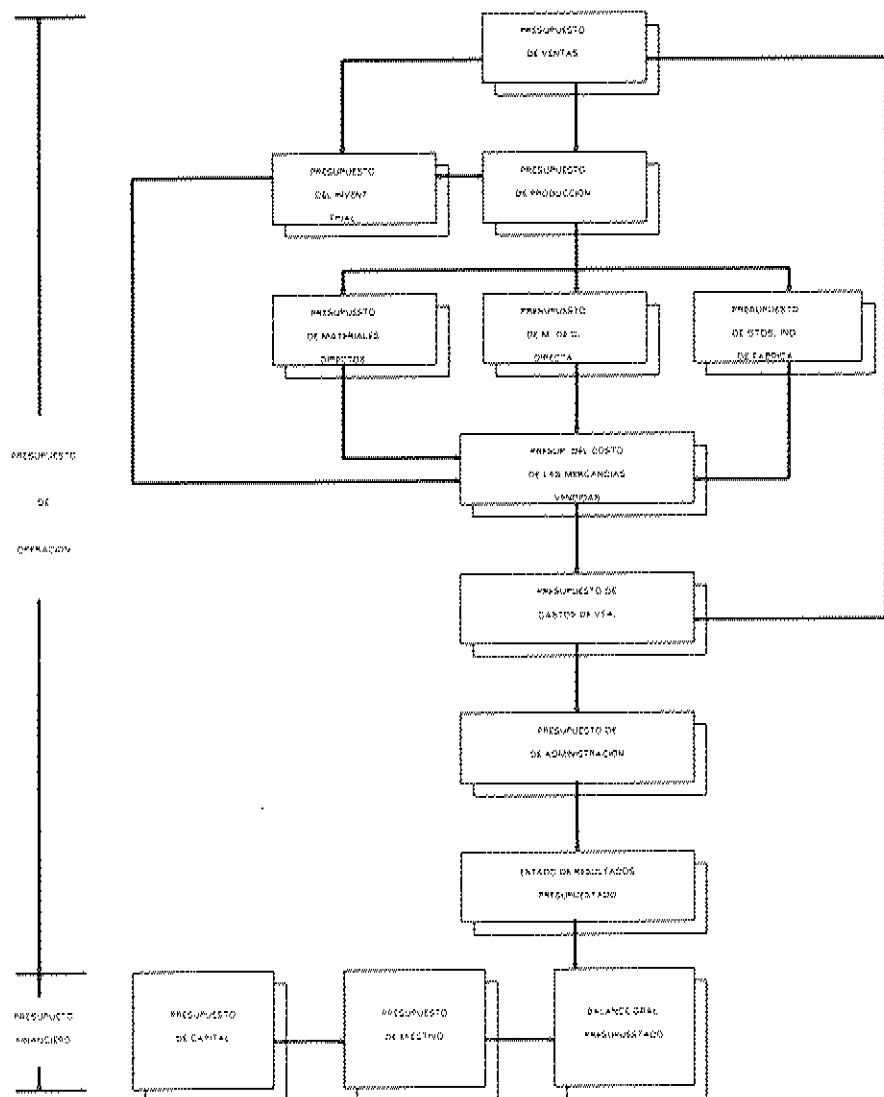
*7.7.2.- Sector Privado*

*n los que utilizan las empresas particulares como instrumento herramienta de su administración.*

*En la figura que se muestra en la siguiente hoja se puede notar la descripción relacionada con la clasificación de los presupuestos, principalmente los económicos o de operación y los presupuestos financieros.*



# CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS



## 8. ETAPAS A SEGUIR EN LA PREPARACION DEL PRESUPUESTO

Normalmente las personas que hagan uso de un sistema adecuado presupuestos como herramienta de análisis y control deben considerar 5 etapas que son básicas.

### 8.1. - Preiniciación o Preplaneación:

En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en periodos anteriores tratando de aprovechar las experiencias, se hace un análisis de factores sociales, políticos y económicos, que hayan marcado la pauta en la economía nacional, se analiza el comportamiento de la empresa con el propósito de reevaluar o fijar los objetivos que se propone alcanzar la administración, sean éstos, a corto, mediano o largo plazo.

Dentro de estos objetivos podemos mencionar los siguientes:

- Crecimiento en X% en el volumen anual de ventas (unidades).
- Crecimiento en X% en el volumen anual de ventas (quetzales).
- Obtener un X% rendimiento sobre la inversión antes de Impuesto Sobre la Renta.
- El presupuesto de efectivo debe de generar internamente los suficientes fondos para las operaciones normales de la empresa.

### 2.8.2.- Elaboración

*El plan presentado como guía en este inciso, está enfocado hacia una empresa productora que comercializa directamente sus productos y que por lo tanto cuenta con un departamento de mercadeo dentro de su estructura.*

#### *-Departamento de Ventas y Mercadeo.*

*Este departamento es el encargado de planificar las ventas fijando la cantidad a vender, los precios, las zonas de distribución de los productos, los distribuidores, los presupuestos de publicidad, promoción y gastos de venta, así como los planes adicionales que considere necesarios y que estén relacionados con las ventas.*

#### *-Departamento de Presupuestos.*

*Prepara y entrega los formatos para la elaboración de los presupuestos a los encargados de los departamentos de la empresa, a efecto de que éstos los tomen como guía para elaborar los mismos.*

#### *-Departamento de Producción.*

*Este deberá de preparar un programa de producción que llevará*

abo, teniendo en cuenta la cantidad de ventas en unidades y capacidad instalada normal de producción de la fábrica.

#### *Departamento de Compras*

Este departamento debe solicitar cotizaciones y con base a las mejores condiciones ofrecidas, elaborar su presupuesto de compras.

#### *Departamento de Recursos Humanos*

Este departamento debe determinar las necesidades de todos los departamentos involucrados explorando posibles fuentes de reclutamiento y elaborar su presupuesto de mano de obra de conformidad con las necesidades de personal.

#### *Los departamentos de la empresa*

Los departamentos elaboran los borradores de los presupuestos operativos, su respectivo departamento, así como los presupuestos de inversión en activos fijos, y los presentan al departamento de presupuestos de la empresa para su valoración o cuantificación.

Una vez recibida la información anterior, el departamento de presupuestos lleva a cabo las proyecciones de resultados en relación a los presupuestos.

Con esta información se prepara un pronóstico de requerimientos de efectivo en forma de estado de flujo de caja, indicando en el mismo tanto los ingresos como los egresos previstos de las operaciones para un periodo determinado.

Terminada la labor descrita con anterioridad, se consolida la información en cédulas semejantes a los estados financieros que se presentan a fin de año y se remiten a la administración de la empresa con comentarios y sugerencias para su análisis y aprobación.

### 2.8.3.- Ejecución

La ejecución es una etapa que consiste en "poner en marcha los planes". En el campo presupuestal la ejecución es tan importante como las etapas anteriores (preiniciación y elaboración), puesto que si no se ponen en marcha los planes, los objetivos no se realizan como fueron previstos, o no se materializan como fueron propuestos.

### 2.8.4.- Control

Considerando el presupuesto como un termómetro que mide la capacidad de ejecución de todas las actividades que lleva a cabo una empresa, se puede pensar que su labor no sería completa sin esta etapa. Porque sencillamente nos sirve de

lo de comparación entre las actividades presupuetadas, las les expresan las metas que se propuso la dirección de la resa y el desenvolvimiento impulsado de las diferentes raciones que la empresa lleva a cabo.

### 1.5.- Evaluación

vez termine el periodo sometido a presupuestación se debe er un informe global crítico de los resultados obtenidos. cho informe no se limitará sólo a mostrar variaciones, sino, o se comportaron todas y cada una de las funciones y ividades de la empresa.

### 1. CONTROL PRESUPUESTARIO

el proceso de averiguar qué es lo que se está haciendo y de arar los resultados con los datos correspondientes del upuesto para verificar los logros o para remediar las erencias".<sup>1\*</sup>

más puede indicarse que el control presupuestal es el onjunto de medidas adoptadas para protegerse de errores y a asignar mayor confiabilidad en los datos presupuestarios.

---

<sup>1\*</sup> Terry & Franklin Principios de Administración.  
Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México  
1,986 Página 615.

*Ayuda al funcionamiento más eficiente de la empresa por cuanto estimula a la observancia de las políticas y procedimientos prescritos". <sup>17</sup>*

*El control presupuestal puede aplicarse al total de las actividades que lleva a cabo una empresa o industria, o bien puede ser aplicado a un departamento o sección individual.*

*Es casi seguro que cuando se hacen análisis y comparaciones del presupuesto con respecto a lo ejecutado en un período definido aparecen variaciones, pudiendo ser éstas favorables o desfavorables. Si se considera que éstas están fuera de lo razonable se investigan y revisan a efecto de saber cuál fue el motivo que las originó.*

*Por lo general, el director del presupuesto envía copias de todos los reportes presupuestarios emitidos a los diversos jefes de departamento y al ejecutivo principal sobre todas las actividades presupuestarias llevadas a cabo. Esto permite, no sólo mantener informado al ejecutivo principal de la empresa, sino que también asegura que se tomen las acciones correctivas recomendadas por el director del Departamento de presupuestos. Los reportes deben ser sencillos, comprensibles, concisos, oportunos y completos, a efecto de que los mismos sirvan en un*

---

<sup>17</sup> Jorge E. Búrbano Ruiz. *Presupuestos, enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Editorial Presencia Ltda. México 1,988 Página 317.

mento determinado para la toma de decisiones por parte de la alta administración de la empresa.

10                    VENTAJAS DEL CONTROL PRESUPUESTARIO

- .10.1.- Los esfuerzos se encaminan a lograr objetivos comunes.
- .10.2.- Se facilita fijar la responsabilidad.
- .10.3.- Se revelan las debilidades de la organización, de la habilidad administrativa y del personal.
- .10.4.- Se promueve la reducción de desperdicios.
- .10.5.- Se minimizan los gastos innecesarios.
- .10.6.- Se estabiliza y controla mejor la mano de obra y la utilización del equipo.



CAPITULO IIIREINGENIERIA

reingeniería es un concepto nuevo e importante para la instrucción de las empresas, porque una vez aplicado a las actividades que se tienen implementadas dentro de la organización, se obtendrán beneficios tales como: calidad, ciencia, servicio y rapidez, logradas a través de la estructuración y rediseño de los sistemas y procedimientos giran en torno a las actividades ya implementadas.

-REINGENIERIA

concepto de reingeniería se define como "La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar metas espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como: Costos, calidad, servicio y rapidez."

Otras palabras, la reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de negocios de valor agregado, y de los sistemas, políticas y estructuras organizacionales que lo soportan, para optimizar el flujo de trabajo y la productividad en una organización.

---

<sup>20</sup> Michael Hammer & James Champy, Reingeniería Grupo Editorial Norma 1,994 Página No. 34.

*Dentro de los conceptos mencionados con anterioridad existen palabras claves de la reingeniería, las cuales analizándolos individualmente podemos llegar a comprender de una mejor forma este concepto; las palabras claves son las siguientes:*

*3.1.1.- Fundamental*

*3.1.2.- Radical*

*3.1.3.- Espectacular*

*3.1.4.- Procesos*

*3.1.1.- Fundamental*

*Esta palabra clave significa lo principal de una cosa o lo principal de una actividad que se lleva a cabo. De esta manera el individuo que emprende un trabajo de reingeniería en una empresa, tiene que partir de lo esencial de la actividad que se está analizando para lograr los objetivos de la reingeniería, para esto es importante plantearse antes de iniciar o llevar a cabo el trabajo, interrogantes tales como:*

*Por qué hacemos lo que estamos haciendo?, y por qué lo hacemos de esa forma?.*

*3.1.2.- Radical*

*Esta palabra principalmente significa todo aquello que está íntimamente relacionado con la raíz o principio de una cosa.*

to básicamente quiere decir que al aplicar el término de ingeniería significa empezar desde la raíz de la actividad objeto de estudio, olvidar o descartar por completo las estructuras o procedimientos existentes. En otras palabras es inventar la sección objeto de análisis, lo que no significa e lo que está ya creado, se mejore o se modifique, si no que reestructure completamente.

diseñar significa reinventar, no mejorar o modificar.

### 1.3.- Espectacular

tercera palabra clave que nos da el concepto general de ingeniería es "ESPECTACULAR" que significa algo que llama la atención de un todo.

entro de esta palabra vale la pena hacer notar que la ingeniería aplicada a la empresa o a una unidad en particular es hacer mejoras marginales o incrementales, sino de dar saltos importantes en el rendimiento de la operación que se está analizando.

### 1.4.- PROCESOS

Por último tenemos esta palabra que prácticamente es el complemento del concepto de reingeniería, que significa la transformación de una o más entradas y define una o más salidas.

*Analizando el concepto de procesos vemos que se define como un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos para crear un producto de valor para el cliente.*

### 3.2.- LA REINGENIERIA "EL CAMINO AL CAMBIO"

*Partiendo de las palabras claves que enmarcan la reingeniería, vale la pena hacer notar que para que la reingeniería tenga el éxito deseado, es necesario hacer cambios radicales en la estructura actual de la empresa, así como cambiar la mentalidad y la cultura de cada una de las personas que en ella intervienen.*

*De acuerdo a lo descrito con anterioridad, podemos agregar que la reingeniería es comenzar de cero o comenzar nuevamente, tomar una hoja en blanco y ubicarlos en ella como algo totalmente nuevo, olvidarnos de todos los procedimientos existentes o establecidos con anterioridad en la empresa para poder de esta manera rediseñar y reestructurar las actividades o procesos que se van a llevar a cabo. Obviamente el camino u objetivo de toda empresa para lograr un verdadero éxito no importando la naturaleza o fin primordial de cada una de ellas en particular o de una persona individual es la aceptación del cambio.*

*Esto precisamente aceptando que todo aquello que funciona o que ha funcionado perfectamente durante mucho tiempo generando*

resultados satisfactorios, es susceptible de cambios en cuanto a las prácticas llevadas a cabo durante el tiempo que tuvieron vigencia, con la esperanza o expectativa de implementar un proceso más eficiente.

### 3.3.- OBJETIVOS DE LA REINGENIERIA

La reingeniería como tema de actualidad y de mucha importancia para ponerlo en práctica en una empresa, sección o departamento de la misma, persigue principalmente los objetivos siguientes: <sup>24</sup>

- 3.1. Lograr un incremento significativo del valor que la empresa provee a sus usuarios.
- 3.2. Reducir costos de los procesos como resultado del rediseño, simplificación o eliminación de procesos, procedimientos o tareas.
- 3.3. Mayor maniobrabilidad empresarial operativa por adelgazamiento burocrático, incrementando con ello sustancialmente la velocidad de respuesta a los

---

<sup>24</sup> Mario Rafael Mendizabal  
Reingeniería de los servicios públicos  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas

*requerimiento de los usuarios.*

- 3.3.4. *La reingeniería de los procesos es una metodología para analizar, evaluar, modificar, replantear, simplificar o simplemente eliminar las operaciones y/o procesos de las organizaciones.*
- 3.3.5. *El concepto de reingeniería conduce a repensar, reinventar las operaciones del negocio objeto de estudio, así como imaginarlo como será con nuevos o diferentes sistemas de operación.*
- 3.3.6. *La reingeniería implica también el rediseño drástico de operaciones, además de cambios en el contenido del trabajo de los diversos cargos y la manera de realizarlos.*
- 3.3.7. *Minimizar la cantidad necesaria de administración.*
- 3.3.8. *Simplificación de los procesos buscando reducir el volumen y contenido de trabajo y en consecuencia su costo, mejorandola calidad y aumentando la velocidad del servicio.*
- 3.3.9. *Identificar cuál sería la forma más lógica de agrupar funciones y procesos para tener una nueva*

organización.

3.10. *Hacerse la pregunta ¿por qué muchos procesos y tareas se vienen realizando de la misma manera por años?*

### 3.4.- LA REINGENIERIA Y EL NUEVO MUNDO DEL TRABAJO

Como se ha mencionado en los puntos anteriores, la reingeniería es un rediseño radical de los procesos existentes en cada compañía o bien en cada uno de los departamentos que la misma posee. Esto significa que cuando se rediseña un proceso es importante hacer notar que todos aquellos oficios que eran estrechos y orientados a una tarea en especial, pasan a ser multidimensionales, esto da como resultado que todos aquellos individuos que antes hacían lo que se les ordenaba, toman ahora decisiones por sí mismos, puesto que en el nuevo enfoque el trabajo implica que todos los trabajadores piensen más en las necesidades de los clientes, y menos en las necesidades de los jefes.

Por lo descrito con anterioridad surgen características especiales sobre este concepto como las que a continuación se describen:

**CAMBIAN LAS UNIDADES DE TRABAJO:**

**DE DEPARTAMENTOS DE TRABAJO A EQUIPOS DE PROCESO**

*Cuando nos referimos a esta característica en especial, significa que todas las empresas dispuestas a rediseñar la estructura existente, se ven en la necesidad de formar equipos de procesos a efecto de que éstos sean los controladores, coordinadores y los encargados de reestructurar y llevar a cabo un proceso total.*

*Esto se logra no necesariamente reuniendo a las personas de todos los departamentos en general, sino que tomando un grupo reducido de personas con el objeto de que sean los representantes de la empresa y de esta manera, este equipo pueda estar en contacto con las personas encargadas de cada una de las áreas de la empresa, a efecto de que trabajen sobre un objetivo común en conjunto.*

*Este equipo de proceso se resume como una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo o proceso.*

#### **- LOS TRABAJOS CAMBIAN:**

##### **DE TAREAS SIMPLES A TRABAJO MULTIDIMENSIONAL**

*Las personas que están integrando el equipo de proceso encontrarán su trabajo muy distinto a los oficios que naturalmente estaban acostumbrados a realizar. El trabajo de oficina, en serie o de taller, es muy especializado, es la repetición de la misma tarea.*

*La aplicación de este concepto de reingeniería definitivamente*



ene a realizar un trabajo multidimensional, desde el momento que la reingeniería no sólo elimina el desperdicio, sino que también elimina todo aquel trabajo que no agrega valor al producto. Esto significa que todo aquel trabajo improductivo que existe por causa de las fronteras que hay dentro de la organización se elimina con la reingeniería, esto trae como consecuencia que la gente que está involucrada en este proceso destinará más tiempo a hacer trabajo efectivo.

#### EL PAPEL DEL TRABAJADOR CAMBIA:

##### DE CONTROLADO A FACULTADO

Esta característica del nuevo mundo del trabajo es importante hacer mención que una empresa tradicional orientada a llevar a cabo una tarea, contrata personal esperando que éste siga las reglas que la misma establece, en este momento se está hablando del papel del trabajador controlado.

En diferencia del punto anterior, todas aquellas empresas que han sufrido una transformación total, tanto en su rediseño como en su estructura fundamental, no buscan a empleados que sigan las reglas, sino que por el contrario éstas buscan a empleados que haga sus propias reglas.

Esto se lleva a cabo indudablemente cuando las empresas objeto de estudio confían plenamente a los equipos la responsabilidad

*de completar un proceso, otorgándoles también autoridad para tomar las medidas que se consideren correctas.*

**- LOS VALORES CAMBIAN:**

**DE PROTECCIONISTAS A PRODUCTIVOS**

*Esto es importante en cada una de las empresas en las cuales se ha practicado de una manera formal la reingeniería, esto obviamente conlleva a un cambio significativo en la cultura de la empresa, así como en su configuración estructural.*

*Esto es sencillamente cambiarles a los empleados que integran la empresa que se está estudiando, la educación y la cultura que cada uno posee con el objeto de convencerlos que ellos trabajan para sus clientes y no para sus jefes, buscando de esa manera que los empleados tengan creencias bien arraigadas tales como:*

- Los clientes son los que pagan nuestros salarios; debo hacer lo que necesite para complacerlos.*
- Todo el trabajo que se lleva a cabo en la empresa es esencial; el mío es muy importante.*
- Presentarse al trabajo no es una realización; a mi me pagan por el valor que creo.*

*La responsabilidad es mía; debo aceptar la propiedad de los problemas y buscarles una solución.*

*Yo pertenezco a un equipo; si triunfamos o fracasamos es el equipo en su conjunto.*

### 3.5.- ORGANIZACION DEL PERSONAL QUE INTEGRA EL EQUIPO DE REINGENIERIA

*entro del tema de la reingeniería hay que hacer mención que la empresa o las empresas no son las que llevan a cabo el rediseño de los procesos; sino son las mismas personas las que llevan a cabo esta función.*

*Para poder cumplir con los objetivos de la reingeniería y poder cumplir con los principios que la misma establece, es necesario antes de empezar la reingeniería formar un equipo en el que participen personas altamente profesionales, integrándose el mismo por elementos de la empresa (internos) así como por elementos externos conocedores de este campo.*

*La formación de este grupo se llevará a cabo con el objetivo primordial de que sea éste quien planifique, controle y ejecute la reingeniería de principio a fin durante el periodo. Las personas que intervienen en el equipo de reingeniería deben ser las siguientes:*

### 3.5.1.- COMITE DIRECTIVO

*El comité directivo es aquel que resuelve todo tipo de problemas que se den en el equipo de reingeniería, así como también es el que define el orden de prioridad de los diversos proyectos que se tienen planificados llevar a cabo, a la vez de verificar de que manera se asignarán los recursos disponibles con que se cuenta.*

*Los dueños del proceso y el equipo de reingeniería acuden al comité directivo cuando se le presentan problemas que no puedan resolver por sí mismos.*

*El comité directivo también se puede definir como el cuerpo formulador de las políticas, compuesto de altos administradores de la empresa que desarrollan la estrategia global así como supervisan la manera de que todo se lleve a cabo conforme fue planificado.*

### 3.5.2.- EL LIDER

*Este elemento es aquel que hace que la reingeniería tenga su lugar. Para que la misma cumpla con el objetivo para la que fue creada es necesaria la participación de una persona con rango altamente ejecutivo, con características dignas de*

respeto y admiración, tales como: Autoridad y personalidad, como para hacer que la empresa pueda ordenarse y rediseñarse. Además esta persona tiene que poseer un don de convencimiento para persuadir a la gente que participa dentro de la empresa, así como al equipo de reingeniería, para que todos y cada uno de ellos acepten los cambios radicales que se llevan a cabo.

El papel principal del líder es actuar como visionario y motivador, ideando y exponiendo una visión del tipo de empresa que él desea crear. Le comunica a todos los integrantes del equipo de reingeniería y a las personas que forman la empresa, el propósito y misión de la reingeniería, también hace del conocimiento de estas personas el apoyo que se necesita en un momento determinado de cada una de ellas. Otro papel importante que lleva a cabo el líder dentro de la empresa, es el esfuerzo que él pone en el inicio de la reingeniería, es también, el que nombra a altos administradores como dueños de los procesos y le asigna a la vez la responsabilidad de lograr grandes rendimientos.

En síntesis podemos definir al líder como la persona altamente ejecutiva que autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería. Este papel que puede ser desempeñado, ya sea por el gerente de la empresa o bien por el presidente de la misma.

### 3.5.3. - EL DUEÑO DEL PROCESO

*El segundo elemento del equipo de reingeniería es el dueño del proceso, y éste es aquel que tiene la responsabilidad de rediseñar un proceso específico. Esta tarea puede ser desempeñada principalmente por una persona que posea prestigio, autoridad y poder dentro de la empresa objeto de análisis.*

*Una característica que vale la pena mencionar y que necesariamente tiene que poseer la persona que realiza este papel, es gozar del respeto de todos sus compañeros, así como gustar de la reingeniería, además de aceptar y acomodarse fácilmente al cambio.*

### 3.5.4. - EL ZAR DE LA REINGENIERIA

*Este último elemento del equipo de la reingeniería está compuesto por aquella persona o individuo que sirve al líder o representa al equipo del líder para llevar a cabo una actividad de reingeniería.*

*Esta persona, por actuar en representación del líder, tiene que estar enterada de todas y cada una de las actividades a realizar, lo que hay que hacer y como hacerlo, también tiene que poseer los conocimientos necesarios para poderlos transmitir a los dueños del proceso para quienes la tarea de reingeniería es nueva.*

zar de reingeniería básicamente tiene actividades específicas que realizar, y éstas se mencionan a continuación:

Capacitar y apoyar a los dueños del proceso y a los equipos de reingeniería.

Coordinar todas las actividades de reingeniería que estén en marcha.

#### 3.5.5.- EQUIPO DE REINGENIERIA

Este equipo, es la parte medular de la reingeniería, ellos son los que tienen que producir las ideas y los planes, así como convertirlos en realidades.

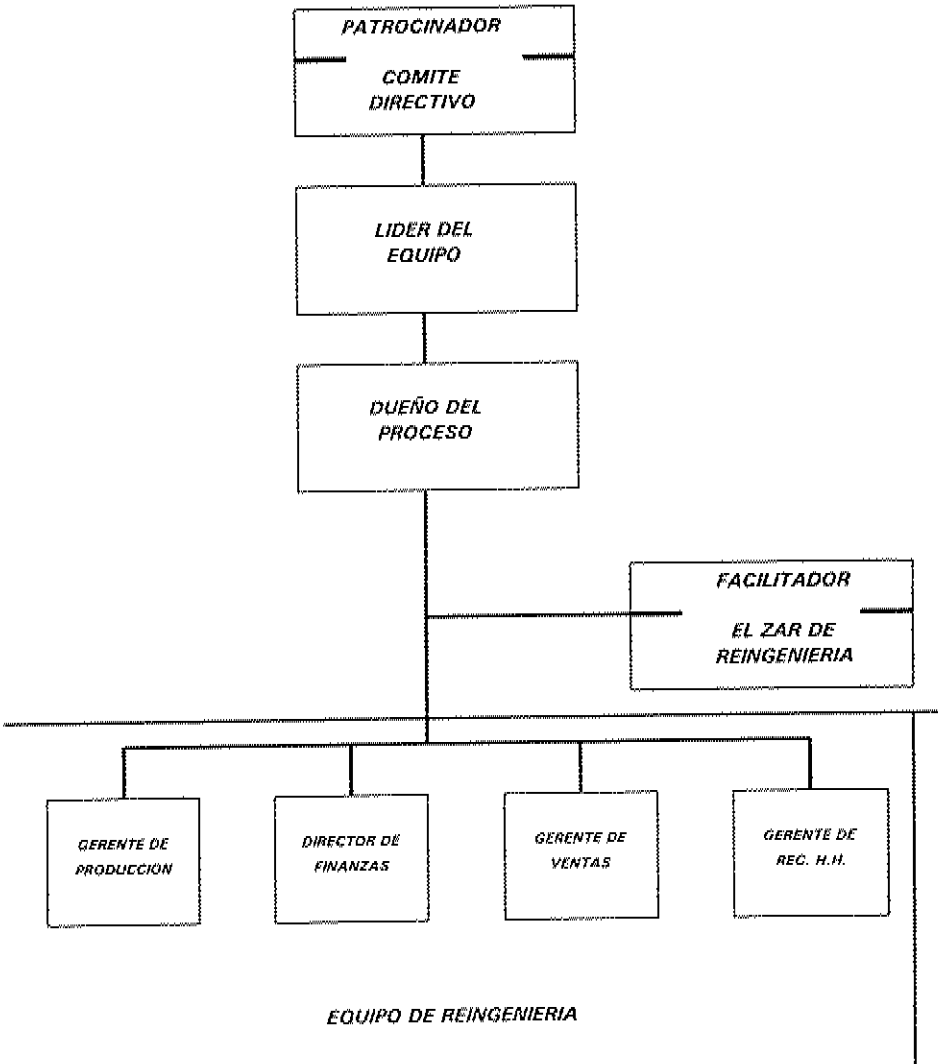
Este equipo de reingeniería está compuesto básicamente por los individuos que en la práctica reinventan totalmente la empresa estudiada; una característica esencial en la formación del equipo de reingeniería, para que el mismo tenga el éxito deseado es componerse por un reducido número de personas; de referencia que se encuentre en el rango mínimo de 5 y un máximo de 10.

En síntesis se puede definir al equipo de reingeniería, como

*un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, que diagnostican el proceso y supervisan su reingeniería y su ejecución.*



## ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL EQUIPO DE REINGENIERIA



### 3.6.- INICIO DE LA REINGENIERIA

*Dentro de este tema ya se definió con anterioridad el concepto general de reingeniería, así como los personajes que intervienen en el equipo que la conforman y que tiene por objeto rediseñar y reinventar nuevamente los procesos de como funciona una empresa determinada.*

*Cuando se habla de iniciación de reingeniería es importante recalcar que esto implica hacer que la gente que está inmersa dentro de la empresa objeto de estudio, acepte la idea de un cambio radical en su vida de trabajo, en su empleo, y ésto se logra básicamente haciendo por parte de la dirección de la empresa una campaña educativa y de comunicación, con el objeto de hacer del conocimiento de las personas el motivo del rediseño en cuanto a las actividades que cada uno de ellos lleva a cabo.*

*Para comunicarle al personal los motivos del rediseño de los procesos que la empresa tiene ya establecidos, es importante exponer por parte de la administración mensajes tales como:*

- 1.- Aquí es donde estamos y ésta es la razón por la cual la empresa no puede quedarse donde está.*
- 2.- Aquí es a donde tenemos que llegar como empresa.*

sándonos en los puntos antes descritos es importante hacer  
 tar que el primero de ellos tiene que ser un argumento  
 jetivo en favor del cambio, tiene que llevar impreso dentro  
 él que la idea de rediseñar los procesos en la empresa es  
 cesaria para que ésta pueda subsistir, y la vez  
 toexaminarla o evaluarla por parte de la administración para  
 egar a determinar que el desempeño de la empresa sea  
 mpetitivo y eficiente dentro del campo en que se desenvuelve.

el segundo mensaje es donde se describe con claridad lo que  
 empresa quiere llegar a ser; esto le da a los empleados  
 tas específicas para las cuales tienen que trabajar, a la  
 z definir claramente cuales son los objetivos y propósitos  
 l cambio que se necesita efectuar mediante la reingeniería.

ntro de la iniciación de la reingeniería otra frase que la  
 ta administración debe tomar en cuenta y también comunicar  
 las personas, es el posicionamiento de la empresa, con el  
 opósito de que cada una de ellas sepa claramente las metas  
 l proceso que la reingeniería tiene planificado ejecutar.

posicionamiento de la Empresa, específicamente es aquel que  
 utiliza para describir el esfuerzo encaminado a  
 tisfacer requerimientos, fijar metas, objetivos, determinar  
 a nueva infraestructura, y en general, reubicar el negocio  
 re determinar las nuevas formas de desarrollar el trabajo.

*El posicionamiento implica determinar el nuevo papel de la empresa en el campo que se desenvuelve así como planear los pasos para lograrlo. En otras palabras podemos definir el posicionamiento, como aquel elemento que determina el área donde se debe aplicar el proceso de reingeniería e inicio de las demás actividades necesarias para hacer dicho trabajo. Dentro de este término es importante hacer mención que intervienen elementos que son fundamentales para que al momento de su aplicación dentro de la empresa, tenga credibilidad y competitividad en el campo o mercado en que se desenvuelve, siendo éstos los siguientes:*

- 1.- Recopilación de datos acerca de la empresa, haciendo una pequeña comparación donde está hoy, y donde quiere estar mañana. Esta comparación se puede llevar a cabo por ejemplo en la posición en el mercado o cualquier otro marco de referencia que se considere apropiado.*
- 2.- Recopilación de información acerca de la forma como se dirige la empresa.*
- 3.- Crear un ambiente en donde se pueda implementar el cambio con rapidez.*

CAPITULO IVCASO PRACTICOREINGENIERIA APLICADA A LOS PRESUPUESTOSI. UBICACION DE LOS PRESUPUESTOS

Para poder describir claramente la aplicación de la Reingeniería a los presupuestos, principalmente partiremos del punto en el que se encuentran actualmente, y al mismo tiempo veremos las descripciones de la metodología que actualmente se utiliza en su formulación.

La ubicación de los presupuestos en la estructura organizacional de cada empresa depende de la magnitud o tamaño de cada una de ellas. En algunas dependerá de un departamento específico de presupuestos, en otras del departamento de finanzas y contabilidad que centraliza la información para su laboración, ejecución y control; y en algunas probablemente será la gerencia general de la empresa quien centralice la información presupuestaria durante un periodo y fecha determinada.

Para efectos de analizar la aplicación de la Reingeniería a los presupuestos, nos ubicaremos en el proceso de la elaboración de los mismos en una empresa asesora que presta servicios especializados a una empresa industrial, siendo uno de ellos la

asesoría presupuestaria. En este ejemplo la empresa asesora centraliza toda la información que sirve para formular el presupuesto anual, contando para ello con la información que cada una de las empresas integrantes de un grupo corporativo le proporcionan. La empresa asesora además de centralizar la información de cada una de las empresas del grupo corporativo, prepara también el presupuesto consolidado de dicho grupo. A continuación se presentan los pasos que actualmente se llevan a cabo en el proceso de elaboración y formulación de los presupuestos en este grupo de empresas.

#### 4.2. PROCESO DE ELABORACION Y FORMULACION DE LOS PRESUPUESTOS

##### PASO No. 1

El departamento de presupuestos de la empresa asesora, prepara el plan general de elaboración y formulación de los Presupuestos para el periodo a trabajar.

##### PASO No. 2

El departamento de mercadeo del grupo corporativo (Cliente) prepara el presupuesto de ventas en unidades del año a presupuestar y lo traslada al gerente de la empresa que presta

*servicio de asesoría.*

SO No. 3

*gerente de la empresa asesora recibe el presupuesto de ventas en unidades y lo traslada al gerente administrativo de la misma.*

SO No. 4

*gerente administrativo recibe el presupuesto de ventas y lo traslada al jefe de presupuestos.*

SO No. 5

*jefe de presupuestos de la Empresa Asesora recibe el presupuesto de ventas en unidades y lo traslada a los jefes de sección encargados de las áreas clasificadas por actividad, específicamente Producción y Distribución.*

SO No. 6

*los jefes de sección de la empresa asesora reciben el presupuesto de ventas en unidades, y lo trasladan al gerente de la empresa dedicada a la producción de los artículos para la*

venta, a efecto de que elabore la base de los presupuestos de producción, gastos de administración y ventas, para luego enviarlos al departamento de presupuestos de la Empresa Asesora.

PASO No. 7

Los jefes de sección de la empresa asesora genera los formatos, los clasifican por departamento y los envían a las gerencias de las empresas para elaborar el presupuesto correspondiente del período a presupuestar.

PASO No. 8

El departamento de presupuestos de la empresa asesora recibe los borradores que contienen la información para elaborar el presupuesto. Esta información es revisada y procesada, para poder contar con un borrador general del presupuesto del año que se está trabajando, para luego enviarlo a las gerencias de las empresas del grupo corporativo para su revisión.

PASO No. 9

Las gerencias de las diferentes empresas del grupo corporativo reciben el borrador del presupuesto con cada uno de sus cuadros analíticos para su revisión y aprobación; si existieran



ervaciones o cambios en los rubros los regresa al departamento de presupuestos de la empresa asesora para su recepción.

10 No. 10

departamento de presupuestos de la empresa asesora recibe la copia del presupuesto ya revisado por las gerencias del grupo corporativo, lo revisa nuevamente y si encontrara alguna observación la procesa y la digita en el sistema, para luego preparar cuadros analíticos que le serán de uso exclusivo a la gerencia de cada una de las empresas, para ser presentados por ellas a la dirección general.

10 No. 11

gerencias de las empresas del grupo corporativo (cliente) reciben los cuadros analíticos los revisan y se preparan para la presentación de los presupuestos ante la dirección general.

10 No. 12

la dirección general de las empresas del grupo corporativo (cliente) programa el día, hora y fecha de presentación y aprobación. Una vez realizada se hacen las últimas observaciones que se consideren pertinentes.

PASO No. 13

*El jefe del departamento de presupuestos de la Empresa Asesora recibe la documentación con las últimas observaciones, y la traslada al jefe de sección encargado.*

PASO No. 14

*El jefe de sección del área revisa la documentación con las observaciones, ejecuta las mismas para luego ser impresos los juegos de los presupuestos definitivos y enviarlos a las gerencias de cada una de las empresas del grupo corporativo.*

PASO No. 15

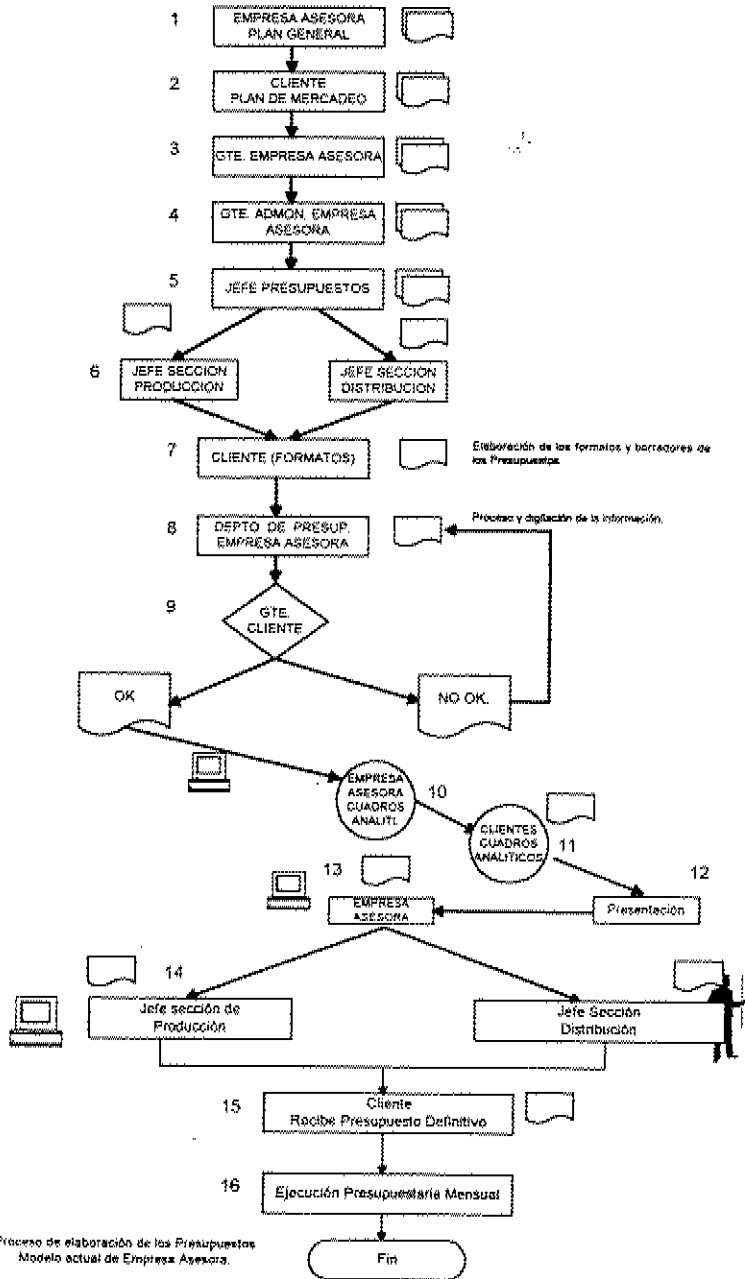
*Las gerencias de las empresas reciben los juegos de cada uno de los presupuestos definitivos del año, para llevar a cabo su ejecución.*

PASO No. 16

*El presupuesto sirve como base en la elaboración y control de las ejecuciones presupuestarias mensuales, las cuales son utilizadas en las evaluaciones de eficiencia de cada gerente y cada compañía.*

*la siguiente gráfica se presenta un flujograma analizando una de las actividades o pasos que se dan en el proceso de elaboración y formulación de los presupuestos utilizados habitualmente.*

**PROCESO ACTUAL DE ELABORACION, FORMULACION Y EJECUCION DE LOS PRESUPUESTOS**



analizar cada uno de los pasos antes descritos del proceso de elaboración, formulación y ejecución de los presupuestos, a la pena hacer mención de que para aplicar la reingeniería en los mismos, este proceso tiene que sufrir un rediseño que concuerda con los principales elementos de la reingeniería, los cuales son: fundamental, radical y espectacular. El estudio detallado de cada paso del proceso, permitirá establecer cuáles de ellos son los pasos claves en los que el cambio es fundamental para incidir radicalmente en el resultado final, pues la reingeniería puede lograr su espectacularidad sólo ser aplicada en esos puntos claves del proceso.

#### 4.3. EL CAMBIO

En términos generales podemos decir que cambio significa la acción de cambiar algo que se encuentra ya establecido para una actividad determinada.

El cambio desde el punto de vista de la reingeniería conlleva necesariamente la revisión de los procesos inmersos dentro de las actividades que la empresa tiene establecidas, para luego hacer un rediseño que trae como objetivo principal el mejoramiento, la efectividad, así como aumentar la competitividad en cuanto al trabajo que se desarrolla.

El cambio, desde otro punto de vista trae para la administración nuevas oportunidades y a la vez motiva el desarrollo de nuevas y mejores prácticas administrativas, que una vez que se analicen y pongan en práctica le serán de mucha importancia para lograr los objetivos que se han propuesto.

La revisión de los procesos es uno de los principales objetivos de la reingeniería, a efecto de que por medio de esta revisión los negocios logren prosperar, principalmente en lo que concierne a:

1. Calidad del producto que elabora o servicio que presta.
2. Eficiencia en cuanto a la actividad que realiza.
3. Servicio y respuesta al cliente.
4. La ventaja competitiva en cuanto al mercado donde opera.

Cuando el mundo de los negocios en general comienza a cambiar, solamente prosperan aquellas empresas que reaccionan con rapidez al cambio. Esta capacidad de reaccionar requiere gran flexibilidad y una visión clara hacia las nuevas ideas y enfoques. Para crear este fundamento, las suposiciones básicas de la empresa deben reexaminarse de manera objetiva y practicar los cambios cuando se consideren adecuados, por tanto las actividades del pasado deben exponerse, revisarse y cambiarse, porque en este momento ya se habla del tema central del

ambio.

otras palabras podemos decir que el cambio en esencia es una modificación significativa en las reglas, supuestos y actitudes relacionadas con una forma establecida para desarrollar una actividad, la cual si la relacionamos con el proceso de elaboración de los presupuestos notaremos un cambio significativo principalmente en cuanto a su formulación y que se mostrará en el transcurso de este capítulo.

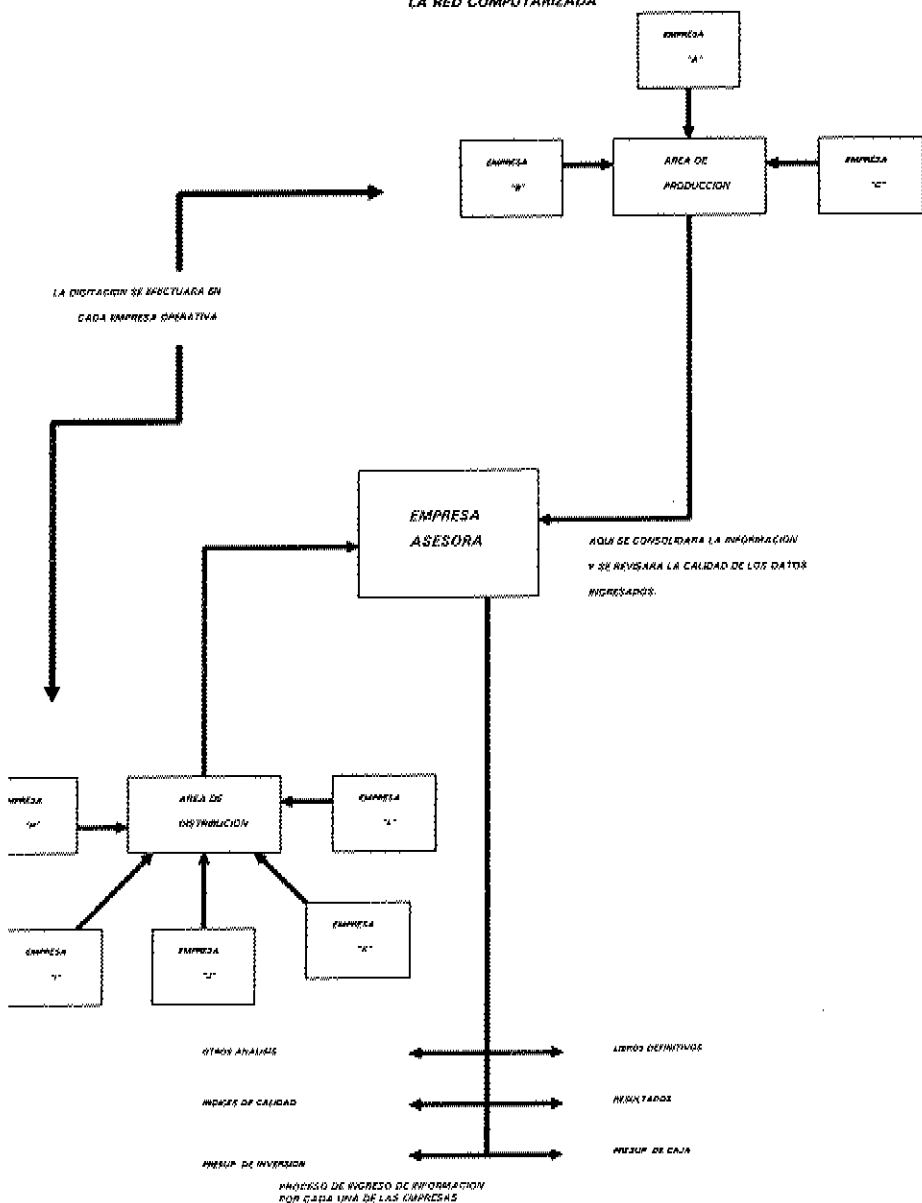
El objetivo principal del cambio, es que las operaciones de las actividades que se llevan a cabo en una empresa, siempre estén orientadas hacia un cambio continuo y sostiene además que la productividad y eficiencia sólo pueden mejorarse a través de una constante evolución. En este ambiente, los trabajadores y los directores o administradores de la empresa, están a la expectativa de preguntarlo todo y buscar nuevos y mejorados procedimientos para realizar sus labores, analizando desde luego las reglas establecidas en su trabajo constantemente a manera de perfeccionarlo cada día mejor y en menor tiempo, siempre y cuando se complementen las modificaciones apropiadas.

Al relacionar lo anteriormente indicado con el caso que hemos llamado de modelo en este capítulo, debemos señalar que apoyándose en la tecnología que posee cada una de las empresas que conforman el grupo corporativo, en donde generalmente

todas cuentan con un sistema de cómputo central que es usado actualmente en los sistemas contables y financieros, teniendo terminales conectadas en los distintos departamentos las cuales sirven para efectuar consultas o para ingresar información que es necesaria. Por tanto en el caso específico de los presupuestos es posible utilizar dichas terminales para que cada persona responsable de la elaboración y formulación de los mismos en cada departamento de las empresas a las que se les presta asesoría, puedan digitar directamente su información en el sistema de cómputo designado para el efecto. De esta manera se hace necesario efectuar una reestructuración o rediseño en cuanto al proceso de elaboración y formulación de los presupuestos, el cual en forma gráfica se presenta de la siguiente manera:



REDISEÑO DEL INGRESO DE LA INFORMACION POR MEDIO DE  
LA RED COMPUTARIZADA



TECNOLOGIA ACTUAL UTILIZADA EN LAS EMPRESAS DEL GRUPO CORPORATIVO. CAMBIANDO EL ENFOQUE DEL MANEJO DE DATOS. P. 73 Y 74

#### 4.4. NUEVO PROCESO DE ELABORACION, FORMULACION Y EJECUCION DE LOS PRESUPUESTOS

##### PASO No. 1

*El departamento de presupuestos de la empresa asesora, prepara el plan general de elaboración y formulación de los presupuestos para el periodo a trabajar.*

##### PASO No. 2

*El departamento de mercadeo del grupo corporativo (cliente) prepara el presupuesto de ventas en unidades del año a presupuestar y lo traslada a las gerencias operativas de su empresa, a efecto de que sea la base para la preparación de los datos de presupuestos.*

##### PASO No. 3

*Cada área específica de las empresas del grupo corporativo digitarán los datos o información solicitada para sus respectivos presupuestos anuales. En este paso es importante mencionar los cambios fundamentales, radicales y espectaculares que se están planteando, ya que se modifica la responsabilidad*

En la tarea del manejo e ingreso de datos, evitando con ello los pasos burocráticos de elaborar, revisar y enviar papeles que servían de base para nuevas digitaciones y posteriores correcciones.

#### PASO No. 4

En las fechas previstas en el plan general de elaboración y formulación de los presupuestos para cada empresa del grupo corporativo (cliente), éstas enviarán por medio del sistema computarizado un mensaje a la Empresa asesora confirmando el ingreso total de datos.

#### PASO No. 5

La Empresa asesora por medio del password de seguridad (clave de acceso) podrá llamar toda la información digitada en el sistema de cómputo, para proceder a la revisión de los datos, debiendo constatar la calidad y las bases utilizadas en los mismos.

Se revisarán las cifras de los resultados de los presupuestos y se emitirá una opinión al respecto, por parte del gerente administrativo de la empresa asesora, para trasladar a las gerencias de las empresas y preparar su presentación ante la

*dirección general.*

PASO No. 6

*Las gerencias de las empresas reciben la documentación y la presentan ante la dirección general para su aprobación final.*

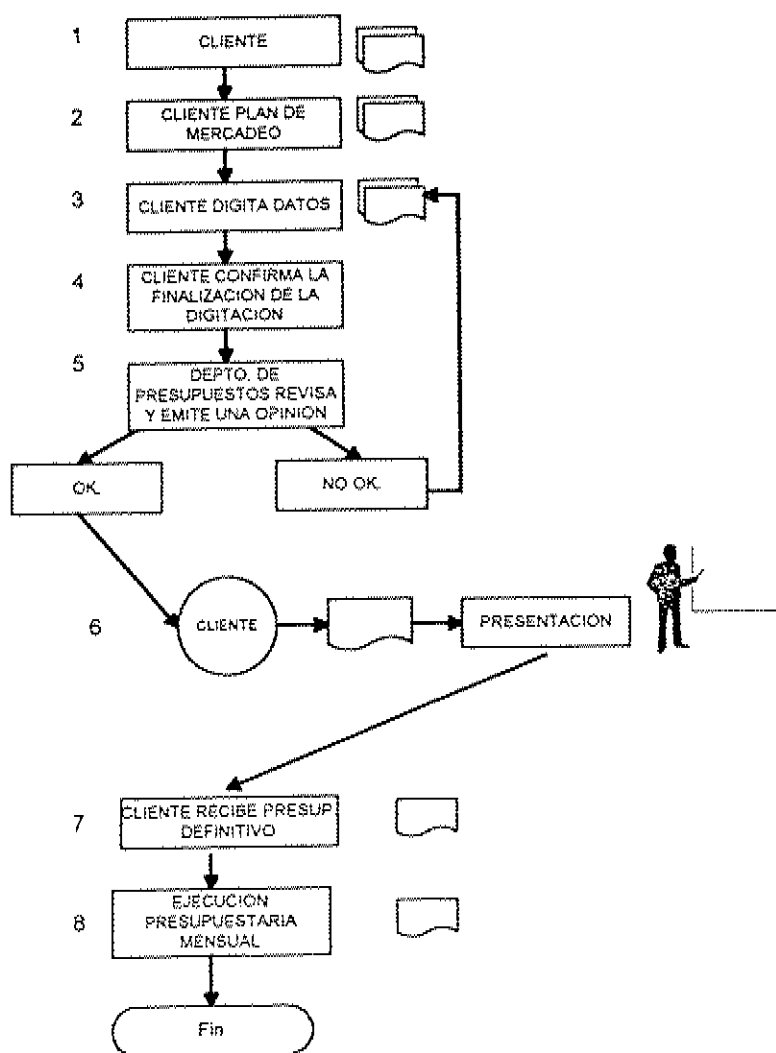
PASO No. 7

*Entrega de presupuestos finales a cada uno de los clientes para su ejecución.*

PASO No. 8

*El presupuesto sirve como base en la elaboración y control de las ejecuciones presupuestarias mensuales, las cuales son utilizadas en las evaluaciones de eficiencia de cada gerente y cada compañía.*

## NUEVO PROCESO DE ELABORACION, FORMULACION Y EJECUCION DE DE LOS PRESUPUESTOS



### ERVACIONES:

E OBSERVAR A SIMPLE VISTA EL CAMBIO FUNDAMENTAL, RADICAL Y ESPECTACULAR QUE SE PRESENTA EN RELACION CON EL 3 ANTERIOR. (ver hoja No.74)

NUEVO PROCESO DE ELABORACION, FORMULACION Y EJECUCIÓN DE LOS PRESUPUESTOS. (Pag. 80 - 82)

*Partiendo del nuevo proceso de elaboración y formulación de los presupuestos es importante tomar en cuenta aspectos de control interno en cuanto a la asignación y habilitación del sistema de presupuestos a cada uno de los responsables de digitar la información, para lo cual, deben tomarse las siguientes medidas:*

- 1. Deben establecerse passwords de seguridad (clave de acceso) para cada usuario, e identificar en el sistema de cómputo, las áreas a las cuales tendrá derecho de acceso con dicho passwords.*
- 2. Por ningún motivo deberá darse acceso para cambiar información de períodos anteriores, a ningún usuario del sistema.*
- 3. Una vez autorizados los presupuestos por cada uno de los jefes de departamento, deberá eliminarse de sus passwords la opción de grabación de datos del período corriente, sin que medie una autorización escrita de la gerencia general de la empresa, y si fuese autorizada la modificación, la misma deberá ser efectuada por el departamento de presupuestos de la empresa asesora, que es el único autorizado para el efecto.*

**4.5 IMPACTO DE LOS BENEFICIOS OBTENIDOS AL APLICAR  
LA REINGENIERIA AL PROCESO DE ELABORACION, FORMULACION Y  
EJECUCION DE LOS PRESUPUESTOS**

PROCESO ACTUAL	NUEVO PROCESO
<p>1. Este mantiene una secuencia muy complicada que hace que el tiempo y costo del empleado en su elaboración y formulación sea demasiado alto, pues el hecho de estar mandando borradores de un lado a otro hace que el proceso no sea ágil y económico repercutiendo en la pérdida de recursos tales como:</p> <p>Tiempo, papelería y uso de mensajería.</p>	<p>1. Es más sencillo, ya que el tiempo y costos en general en la formulación y elaboración de los presupuestos serán más bajos, en virtud de que se eliminará una gran cantidad de pasos, los cuales obviamente generan desperdicio en tiempo y en recursos.</p>
<p>2. Tiempo de impresión de los borradores y costo de los mismos.</p>	<p>2. Se elimina la utilización de borradores, ya que por medio de la pantalla se efectuarán las revisiones de las cifras.</p>
<p>3. Tiempo y costo de mano de obra, al tener que llevar los borradores a mano para posteriormente regresarlos al departamento de presupuestos para su digitación.</p>	<p>3. No se incrementa el costo, en cuanto al sistema de cómputo, ya que el mismo ya existe a la fecha, se mejora y optimiza su utilización.</p>

PROCESO ACTUAL	NUEVO PROCESO
<p>4. En muchos casos los jefes de departamento no creen conveniente mandar los borradores hechos a mano, y optan por sacar fotocopias de dichos borradores, llenarlos a mano y posteriormente poner a su secretaria a transcribir esta información que será enviada al departamento de presupuestos de la empresa asesora. Lo anterior, hace que el costo y el tiempo empleado sea excesivo y además se cometa un mayor número de errores, especialmente cuando las secretarias no transcriben correctamente los datos que se les proporcionan.</p>	<p>4. No hay necesidad de que la secretaria invierta tiempo y costo en la transcripción de la información que se envía al departamento de presupuestos de la empresa de servicios.</p>
<p>5. Tiempo muerto de traslado de documentación y costo del personal (generalmente de mensajería) que traslada la información de un lugar a otro.</p>	<p>5. No se invierte tiempo, ni recursos en el traslado de la documentación.</p>



PROCESO ACTUAL	NUEVO PROCESO
<p>6. Costo y tiempo del departamento de presupuestos de la empresa asesora para la digitación de la información en el sistema de cómputo. Es de hacer notar que generalmente el costo en tiempo extraordinario pagado en el departamento de presupuestos durante este periodo es bastante alto, debido a que normalmente los jefes de departamento mandan a digitación sus borradores el último día del plazo que se les dio; por lo que la labor de digitación se acumula teniendo que pagar horas extras para no atrasar el plan general de entrega final de los presupuestos.</p>	<p>6. Se minimiza el costo y tiempo en la entrega de los presupuestos finales, y al mismo tiempo el costo y tiempo extraordinario pagado en el departamento de presupuestos, durante el periodo de elaboración y formulación de los mismos.</p>

PROCESO ACTUAL	NUEVO PROCESO
7. Alta burocracia.	7. Se elimina la burocracia.
8. El servicio que se presta, es muy lento.	<p>8. Se mejora el servicio.</p> <p>9. Se tendrá la disponibilidad de tiempo a efecto de encaminar los esfuerzos para la implementación de nuevos análisis y nuevas formas de presupuestación sin tener que contratar nuevo personal, lo cual redundaría en costos adicionales.</p>

El presente caso práctico muestra como la aplicación de la ingeniería, específicamente a la tarea de digitación de datos, impacta significativamente en todo el proceso de formulación del presupuesto, pues el rediseño del ingreso de la información al computador, trae beneficios importantes a la empresa, logrando efficientar los recursos con los que cuenta a la fecha, así como obtener ahorros significativos en cuanto al tiempo y calidad del servicio que presta.

El mayor logro esencial del rediseño del ingreso de la información en los presupuestos anuales al computador, constituye la eliminación de una serie de pasos burocráticos que en el proceso anterior se daban, tales como:

. Se elimina el traslado físico de la información necesaria de un lugar a otro, impactando esto también en el personal involucrado, tal como secretarías, mensajeros, etc.

. Se elimina la utilización de borradores (formatos) para la elaboración de los presupuestos.

. Se disminuye significativamente el tiempo invertido por parte de puestos ejecutivos y operativos, en el ingreso, revisión y autorización de los presupuestos.

Se minimiza el tiempo de entrega de los presupuestos finales.

En términos generales se elimina Burocracia, pues antes en el proceso se daban 16 pasos, que en la nueva secuencia rediseñada se reducen a 8.

esta manera se notan cambios de marcada importancia en las pas de la estructura original del proceso, que sin ser almente radicales, si modifican el proceso en una tarea tamental del mismo, lo que demuestra que en la Reingeniería e suma importancia el estudio cuidadoso de todo el proceso, a través de ello se puede lograr la identificación de os claves, que con su modificación, pueden impactar de ra espectacular en el resultado final. Nótese además en caso, que a pesar de que el proceso original ya se traba automatizado, eso no significó que éste no pudiese eforado.

CONCLUSIONES

La aplicación de la reingeniería a cualquier actividad, implica el cambio fundamental, radical y espectacular en el mejoramiento de los procesos.

Los presupuestos en cualquier empresa industrial, comercial o de servicios, se constituyen en fuente de apoyo y guía para optimizar resultados futuros.

Los presupuestos en las empresas en general, son importantes porque por medio de ellos se orienta a los administradores de las mismas a llevar un adecuado control sobre las actividades que se realizan y, a la vez, constituyen un útil medio de información para la oportuna toma de decisiones.

Para la correcta utilización de los presupuestos es imprescindible conocer y aplicar los principios que se consideran universales en la aplicación de cualquier tipo de presupuesto, los cuales bajo ningún punto de vista, contradicen los objetivos que busca la reingeniería.

La aplicación de la reingeniería al proceso de elaboración y formulación de los presupuestos,

conlleva revisar profundamente los procesos que se tienen establecidos y, de acuerdo al análisis de los mismos, realizar su reestructuración o rediseño teniendo como resultado procesos más cortos y efectivos, así como el mejoramiento de la calidad en el servicio que los mismos prestan a la administración.

6. La aplicación de la reingeniería en cualquier actividad administrativa requiere de profesionales dispuestos a ejecutar el cambio, concientes de que traerá consigo beneficios tanto para la empresa como para el personal que la integra.

RECOMENDACIONES

*Se recomienda que el Contador Público y Auditor conozca sobre el tema de Reingeniería y sus objetivos, para ponerla en práctica, no sólo en aspectos relacionados con la formulación de presupuestos, sino dentro de todas las actividades que el mismo lleva a cabo, con la finalidad de hacer su trabajo más efectivo y eficiente.*

*En general, se recomienda hacer énfasis en la importancia que tiene la aplicación de la Reingeniería de Procesos en cada una de las actividades que las empresas tienen establecidas, ya que en un mundo tan cambiante donde la competencia se hace cada día más fuerte, las empresas que subsistirán serán aquellas que logren tener procesos eficientes y altamente calificados.*

*En los momentos actuales, en los cuales la industria guatemalteca trata de ser más eficiente para poder competir en los mercados internacionales, es indispensable que constantemente se revisen los procesos existentes en las mismas, lo cual redundará en mejoras en los costos y la competitividad empresarial.*

BIBLIOGRAFIA

Jorge E. Burbano Ruiz

PresupuestosEnfoque moderno de planeación y control de recursos

MCGRAW-HILL Interamericana de México, S.A. de C.V.  
1,988.

Charles T. Horngren

George Foster

Contabilidad de CostosUn enfoque gerencial

PRENTICE-HALL Hispanoamericana, S.A.  
México, Sexta Edición 1,991.

Harold Koontz

Heinz Weihrich

Administración

MCGRAW-HILL Interamericana de México, S.A. de C.V.  
Novena Edición 1,990.

Lawrence J. Gitman

Fundamentos de Administración Financiera

Harla México

Tercera Edición 1,986.



5. Charles T. Horngren  
Contabilidad Administrativa  
PRENTICE-HALL Hispanoamericana, S.A.  
Quinta Edición.
  
6. H. James Harrington  
Mejoramiento de los Procesos de la Empresa  
MCGRAW-HILL  
Editorial Presencia Ltda. 1,993.
  
7. Raymond L. Manganelli  
Mark M. Klein  
Como Hacer Reingeniería  
Grupo Editorial Norma, 1,995
  
8. Tristan Melendreras Soto  
José Arturo Rivera González  
La Crisis de la Industria Guatemalteca, o la Necesidad  
de Modernizar el Capitalismo en Guatemala.  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Dirección de investigación/Instituto de  
investigaciones económicas y sociales.  
1,989.

Michael Hammer

James Champy

Reingeniería

Grupo Editorial Norma

1,994.

0. Daniel Morris

Joel Brandon

Reingeniería

Como Aplicarla con Exito en los Negocios

Editorial Exito,

1,994.

1. Lanny Salomon

Richard J. Vargo

Richard G. Schroeder

Principios de Contabilidad

Harla México

Harper & Row Latinoamericana

1,988.

2. George R. Terry

Stephen G. Franklin

Principios de Administración

Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México

1,986.



13. Teoría Administrativa I  
*Apuntes sobre la Dirección, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas.*
14. Ligia Chinchilla  
*La Verdad sobre el sector de la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme).*