

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**“REINGENIERIA DEL PROCESO DE  
PRESENTACION DE INFORMACION  
FINANCIERA EN LA EMPRESA DE  
ENSAMBLE DE RELOJES”**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE  
LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**POR**

**NERY LEONEL LOPEZ GALEANO**

**PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE**

**CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR  
EN EL GRADO ACADEMICO DE**

**LICENCIADO**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 1997**

**MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

LIC. DONATO SANTIAGO MONZON VILLATORO	DECANO
LICDA. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO	SECRETARIO
LIC. JORGE EDUARDO SOTO	VOCAL 1o.
LIC. JOSUE EFRAIN AGUILAR TORRES	VOCAL 2o.
LIC. VICTOR HUGO RECINOS SAIAS	VOCAL 3o.
P.C. JULISSA MARISOL PINELO MACHORRO	VOCAL 4o.
P.C. MIGUEL ANGEL TZOC MORALES	VOCAL 5o.

**TRIBUNAL QUE PRACTICO**  
**EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

LIC. PEDRO ROLANDO BROL LIUTI	PRESIDENTE
LIC. MARIO DANILO ESPINOZA	SECRETARIO
LIC. ADAN DE LEON	EXAMINADOR
LICDA. ESPERANZA DE MORALES	EXAMINADOR
LIC. JUAN ANTONIO GOMEZ	EXAMINADOR

LIC. JUAN JOSE ROSALES  
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR  
3a. Calle 3-48, Zona 1 Teléfono 2381179

Guatemala, 17 de octubre de 1997

Licenciado  
DONATO MONZON VILLATORO  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su Despacho

Señor Decano:

En atención a su designación de fecha 2 de junio de 1995, notificada el 12 del mismo mes y año, he procedido a asesorar y revisar el trabajo de tesis que se titula, "REINGENIERIA DEL PROCESO DE PRESENTACION DE INFORMACION FINANCIERA EN LA EMPRESA DE ENSAMBLE DE RELOJES", presentado por el señor Nery Leonel López Galeano.

Al haber asistido en su investigación al ponente, he llegado a la conclusión que el trabajo de tesis del señor López Galeano, cumple con las exigencias académicas para ser sometido a su presentación y discusión en el Examen General Público, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado de Licenciado, al haber obtenido la aprobación del suscrito mediante el presente dictamen.

Sirva la presente para reiterar al señor Decano, las muestras de mi alta consideración.

Atentamente

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"



LIC. JUAN JOSE ROSALES  
COLEGIADO No. 1758

## INDICE GENERAL

CONCEPTO	PAGINA
No.	
I. INTRODUCCION.....	1
1. CAPITULO I	
SISTEMA ECONOMICO.....	5
1.1 DEFINICION.....	5
1.1.1. SUPERESTRUCTURA.....	6
1.1.2 BASE.....	6
1.2 IMPORTANCIA .....	7
1.3 UNIDADES ECONOMICAS.....	8
2. CAPITULO II	
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS TRADICIONALES.....	11
2.1 DEFINICION.....	11
2.1.1 ADMINISTRACION CIENCTIFICA.....	12
2.1.2 ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO.....	13
2.1.3 ESCUELA SOCIAL.....	13
2.1.4 ESCUELA DE ENFOQUE DE SISTEMAS APLICADO A LA ADMINISTRACION .....	14
2.1.5 ESCUELA DE LA ADMINISTRACION DE CONTINGENCIA.....	14
2.1.6 ESCUELA DE LA ADMINISTRACION DECISIONAL.....	15
2.1.7 ESCUELA DE LA MEDICION CUANTITATIVA.....	15
2.1.8 ESCUELA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	16
2.2 ASPECTOS HISTORICOS.....	18
2.3 IMPORTANCIA .....	24
2.4 CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DENTRO DE LA EMPRESA .....	25
2.4.1 EN LA CREACION DE UNA SERIE COHERENTE DE PRINCIPIOS CONTABLES.....	26
2.4.2 EN LA INSTAURACION DE UNA VIGOROSA PROFESION CONTABLE INDEPENDIENTE.....	27
2.4.3 CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.....	28
2.4.3.1 DEFINICION.....	28
2.4.3.2 ALCANCEDELACONTABILIDADADMINISTRATIVA.....	29
2.4.3.3 ELEMENTOS BASICOS DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.....	30
2.4.4 CONTABILIDAD FINANCIERA.....	31
2.4.4.1 DEFINICION.....	31
2.4.4.2 CARACTERISTICAS.....	31

2.4.4.3	ALCANCE.....	32
2.4.4.4	DIFERENCIAS ENTRE CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.....	33

### 3. CAPITULO III

#### EMPRESA DE ENSAMBLE DE RELOJES

3.1	DEFINICION.....	34
3.2	ORGANIGRAMA.....	36
3.2.1	ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.....	37
3.2.2	CONSEJO DE ADMINISTRACION.....	37
3.2.3	GERENCIA GENERAL.....	37
3.2.4	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.....	37
3.2.5	DEPARTAMENTO DE VENTAS DEPARTAMENTALES.....	38
3.2.6	DEPARTAMENTO DE COMPRAS.....	38
3.2.7	DEPARTAMENTO DE VENTAS LOCALES.....	38
3.2.8	DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD.....	39
3.2.9	DEPARTAMENTO DE ENSAMBLE DE RELOJES.....	39
3.2.10	SECRETARIA.....	39
3.2.11	AGENTES VENDEDORES.....	39
3.2.12	CONSEJERIA.....	40
3.3	ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO.....	40
3.3.1	AMBIENTE DE CONTROL.....	40
3.3.2	SISTEMA CONTABLE.....	41
3.3.3	PROCEDIMIENTOS DE CONTROL.....	41
3.3.4	RIESGOS POTENCIALES.....	42
3.3.5	CLASIFICACION DEL CONTROL INTERNO.....	42
3.3.5.1	CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	43
3.3.5.2	CONTROL INTERNO CONTABLE.....	43
3.3.6	ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.....	44
3.3.7	PROCESO DE TRANSACCIONES DE LA EMPRESA DE ENSAMBLE DE RELOJES, S. A. ....	45
3.3.7.1	PROCESO DE INGRESOS.....	45
3.3.7.2	PROCESO DE EGRESOS (COMPRAS-PLANILLAS)..	46
3.3.7.3	PROCESO DE TESORERIA.....	47
3.3.7.4	PROCESO DE CONVERSION.....	47
3.3.7.5	PROCESO DE INFORMACION FINANCIERA.....	48
3.4	DEFICIENCIAS DETECTADAS.....	49

### 4. CAPITULO IV

#### INFORMACION FINANCIERA, ECONOMICO CONTABLE DE LA EMPRESA DE ENSAMBLE DE RELOJES, SOCIEDAD ANONIMA

4.1	DEFINICION.....	54
4.1.1	CARACTERISTICAS DE UN BUEN SISTEMA DE INFORMACION.....	54

4.2	INFORMACION FINANCIERA PRESENTADA POR LA ENTIDAD.....	55
4.3	INFLUENCIA DE LA INFORMACION FINANCIERA ECONOMICO CONTABLE, EN LA TOMA DE DECISIONES.....	56
5.	CAPITULO V	
	LA REINGENIERIA DE PROCESOS COMO NUEVA FORMA DE PRESENTACION DE LA INFORMACION FINANCIERA EN LA EMPRESA DE ENSAMBLE DE RELOJES.....	60
5.1.	DEFINICION.....	60
5.1.1	QUE NO ES LA REINGENIERIA.....	62
5.2	IMPORTANCIA.....	64
5.3	IDENTIFICAR LOS PROYECTOS POSIBLES EN LA EMPRESA DE ENSAMBLE DE RELOJES.....	65
5.3.1	VALUACION ADECUADA DEL INVENTARIO FINAL DE MERCADERIAS.....	66
5.3.2	DETERMINAR EL COSTO DE VENTAS DE LAS MERCADERIAS.....	67
5.3.3	DETERMINAR EL PRECIO DE VENTAS DE LAS MERCADERIAS.....	68
5.4	DIAGNOSTICO DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA DE ENSAMBLE DE RELOJES.....	69
5.4.1	PROCESO DE INGRESOS.....	69
5.4.2	PROCESO DE EGRESOS.....	70
5.4.3	PROCESO DE TESORERIA.....	71
5.4.4	PROCESO DE CONVERSION.....	72
5.4.5	PROCESO DE INFORMACION FINANCIERA.....	72
5.5	REDISEÑO Y ANALISIS DEL NUEVO SISTEMA .....	73
5.5.1	REDISEÑO DEL PROCESO DE INGRESOS.....	74
5.5.2	REDISEÑO DEL PROCESO DE EGRESOS.....	76
5.5.3	REDISEÑO DEL PROCESO DE TESORERIA.....	79
5.5.4	REDISEÑO DEL PROCESO DE CONVERSION.....	80
5.5.5	REDISEÑO DEL PROCESO DE INFORMACION FINANCIERA.....	81
5.5.6	REDISEÑO DEL PROCESO DE VERIFICACION Y SUPERVISION POR EL DEPARTAMENTO DE AUDITORI INTERNA.....	83
5.6	EVALUAR EL IMPACTO DE LOS COSTOS-BENEFICIO DEL NUEVO SISTEMA.....	86
5.7	SELECCIONAR MEJOR ALTERNATIVA.....	87
5.8	IMPLEMENTAR EL NUEVO SISTEMA DE PRESENTACION DE LA INFORMACION FINANCIERA DE LA EMPRESA DE ENSAMBLE DE RELOJES.....	89

CONCLUSIONES.....	93
RECOMENDACIONES.....	97
BIBLIOGRAFIA .....	101

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis refleja la necesidad de cambio que hay en estos tiempos modernos, donde la situación económica, política y financiera no es estable por períodos relativamente largos.

Es aquí donde nace la inquietud de crear, inventar o rediseñar nuevas técnicas, herramientas o destrezas útiles para solventar la problemática contemporánea de los negocios actuales.

Los negocios o empresas actuales poseen un conjunto de principios sentados hace más de dos siglos, hecho a las condiciones y necesidades de aquel entonces, donde habían mercados abiertos, mucha demanda y pocos oferentes; donde los comerciantes estadounidenses asombraron al mundo con su organización, planificación y control de sus grandes empresas, como el ferrocarril, siendo este negocio la base de toda la administración que hoy estudiamos, aprendemos e investigamos. Fue una época gloriosa pero que ya no tiene vigencia. Durante doscientos años se fundaron y se construyeron empresas sobre la base del brillante descubrimiento de Adam Smith, de que el trabajo industrial debía dividirse en tareas más simples y básicas.

Las corporaciones existentes se pueden reinventar a sí mismas. Las técnicas que pueden emplear las denominaremos "reingeniería de procesos" para la próxima revolución económica.

Las corporaciones o negocios actuales, aún las más prósperas y prometedoras del mundo, tienen que adoptar y aplicar los principios de la

reingeniería de procesos o, de lo contrario, se verán eclipsadas por el gran éxito de las que sí lo aplican.

La reingeniería no es otra idea importada del Japón. No es un remedio rápido que los administradores pueden aplicar a sus organizaciones. La reingeniería de procesos significa volver a empezar, arrancando de cero. La utilización de la tecnología en los negocios ha sido un problema creciente desde comienzos de siglo. Lo que se busca aquí es obtener eficiencia en la información financiera mediante los siguientes procesos:

- Aumentar la velocidad y obtención de la información.
- Un adecuado archivo para una inmediata recuperación de la información.
- Comunicación fluida, veraz y oportuna.
- Controlar las tareas del proceso y mejorar la calidad.
- Apoyo en la toma de decisiones.

En esta investigación se planteó el problema: ¿Porqué la reingeniería de procesos en la Empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima, de la ciudad de Guatemala es necesaria para mejorar la información financiera y optimizar el aprovechamiento de los recursos disponibles en la época actual?

Se utilizaron experiencias prácticas de ejecutivos y empleados importantes de la organización, para determinar qué aspectos reinventar, así como la utilización de textos adecuados en la materia.

Se gira sobre la hipótesis, si la empresa aplica reingeniería de procesos en el mejoramiento de su información financiera y la optimización de los recursos

disponibles, la empresa garantizará su éxito a corto y mediano plazo.

Los objetivos de la investigación fueron alcanzados, los que se orientaron a mejorar la preparación del Contador Público y Auditor en nuestro medio.

Entre los generales se formularon:

- Innovar nuevos campos de investigación y aplicación de conocimientos modernos en el cambiante esquema de los negocios donde presta sus servicios el Contador Público y Auditor.
- Conocer nuevos procedimientos, técnicas y análisis, propios, que debe poseer, y en los objetivos específicos:
  - Promover la implantación de la reingeniería de procesos para el mejoramiento de la información financiera.
  - Mostrar las bondades y beneficios que tiene la reingeniería de procesos.
  - Aportar elementos suficientes y competentes para considerar la reingeniería de procesos como la mejor opción.

La presente tesis está dividida en cinco capítulos que se consideran fundamentales para el desarrollo e interpretación de la reingeniería de procesos.

En el capítulo I, El Sistema Económico, analiza como la organización fundamental del país, donde se albergan una cantidad considerable de negocios, comerciales, industriales y de servicios, que promueven el desarrollo económico, cultural y social de una nación.

El capítulo II, Sistemas Administrativos Tradicionales, define los sistemas reados para el desarrollo de toda la actividad productiva del hombre a través de

los tiempos desde la organización más simple hasta la más completa.

El capítulo III, Empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima, la define como el ente específico a estudiar, emitiendo un juicio de la situación actual de la empresa en el cambiante mundo de los negocios y las deficiencias que impiden su desarrollo.

El capítulo IV, Información Financiera Económico Contable de la Empresa, se hace un estudio de los informes financieros que presenta a los accionistas, proveedores, entidades de financiamiento y a terceros que les interese la información contable para su análisis.

El capítulo V, Trata de la Reingeniería de Procesos, como una nueva forma de presentación de la Información Financiera en la empresa, se define el nuevo concepto de reingeniería para evitar contradicciones como es natural cuando se tocan conceptos nuevos; su importancia, aplicación en el cambiante mundo de los negocios, identificando los proyectos posibles, diagnóstico de las operaciones de la empresa, rediseño y análisis del nuevo sistema propuesto y, lo más importante, el impacto de los costos-beneficios de la nueva alternativa, seleccionar el prototipo e implementar el nuevo sistema.

Las dificultades encontradas para desarrollar la temática propuesta, fue el escepticismo encontrado en los funcionarios y empleados de la organización por el nuevo sistema a implantar, iniciando por señalarles que se empieza de nuevo y que lo anterior ya no funciona.

# CAPITULO I

## SISTEMA ECONÓMICO

### 1.1 DEFINICIÓN:

Conjunto de elementos, relaciones y procesos ligados a la producción, distribución, intercambio y consumo de bienes, servicios y capitales. La estrecha vinculación e interdependencia funcional entre diversos aspectos, niveles, esferas o sectores de la vida económica, se basa en acciones de agentes económicos individuales o colectivos; los elementos y relaciones existentes dan lugar a un sistema completo, multifacético y en constante movimiento, llamado sistema económico.<sup>1</sup>

Al analizar la definición anterior, se puede decir que el sistema económico es el modo de obtener bienes materiales necesarios al hombre para satisfacer sus necesidades y comercializar sus excedentes. Es también llamado "Modo de producción", cada sistema económico es la negación del otro, porque uno nace del otro, el anterior es deficiente y no llena los requisitos que la sociedad necesita en ese momento.

El sistema económico está estructurado por "La Formación Económico Social", es producto del mismo sistema económico, no lo puede contradecir en todas sus concepciones. La formación económico social está dividida en dos partes indispensables para que ella funcione, siendo las siguientes:

---

Durini Cárdenas, Edgar. Los Problemas Macroeconómicos de Guatemala, (Editorial Universidad de San Carlos de Guatemala 1,994) p. 2.

- SUPERESTRUCTURA

- BASE

#### **1.1.1 SUPERESTRUCTURA:**

Es la forma ideológica, político-jurídico, que envuelve o reviste la base o estructura económica, ésta guarda sólidas correspondencias con su base, se considera que es el reflejo de la misma.

#### **1.1.2 BASE:**

Es el punto de relación económica entre el conglomerado humano, creada en el proceso de producción material y reproducción de la vida. La base está conformada por sus fuerzas productivas que son el elemento más dinámico en la producción material, las fuerzas productivas están conformadas de la siguiente manera:

- FUERZA DE TRABAJO

- INSTRUMENTOS DE TRABAJO

- OBJETO DE TRABAJO

##### **1.1.2.1 FUERZA DE TRABAJO:**

Es la energía física y mental que el hombre aplica sobre los instrumentos de trabajo.

##### **1.1.1.2 INSTRUMENTOS DE TRABAJO:**

Es el conjunto de utensilios y herramientas de que se vale el hombre para obtener un satisfactor de una necesidad, dependiendo del grado de desarrollo de las fuerzas productivas.

### 1.2.3 OBJETO DE TRABAJO:

Son las fuentes de medios de existencia, caracterizados por la fertilidad de los suelos, la flora, la fauna, también encontramos los medios de trabajo en los metales, en la energía hidráulica, éstos son aprovechados según el conocimiento y la fuerza de trabajo respectiva.

Los instrumentos de trabajo, más los objetos de trabajo forman lo que se conoce con el nombre de "Medios de Producción".

### 2. IMPORTANCIA:

El sistema económico se destaca por los diversos sectores en la generación del producto total de la economía, es marcadamente variable, reflejando entre otros fenómenos, el grado de desarrollo económico alcanzado. Así mientras la vida económica de las naciones subdesarrolladas gravita alrededor de actividades primarias, en los sistemas modernos, ampliamente industrializados, cabe a la agricultura y a la minería un modesto papel en la generación del producto global. La íntima relación existente entre desarrollo e industrialización se traduce, además en la creciente importancia de las actividades secundarias en las naciones en proceso de desarrollo económico.

Una de las características fundamentales de la evolución de un sistema económico, es la creciente distancia que separa el inicio de la producción y el consumo final de los bienes. Así por ejemplo, en una economía moderna, ciertos hombres trabajan en una siderúrgica, cuyo producto pasa a otras industrias y, finalmente, después de recorrer una larga cadena de transformaciones, es

entregado a los consumidores.

### **1.2.1 SECTOR PRIMARIO:**

Abarca las actividades que se ejercen próximas a las bases de recursos naturales (agropastoriles y extractivas).

### **1.2.2 SECTOR SECUNDARIO:**

Reúne las actividades industriales mediante la transformación de los bienes, les son adicionadas ciertas características correspondientes a distintos grados de elaboración.

### **1.2.3 SECTOR TERCIARIO:**

Ciertas necesidades son atendidas por actividades cuyo producto no tienen expresión material. La importancia de este complejo campo de actividades comprende, por ejemplo: Transportes, educación, diversiones, del cual emana al sistema una variadísima gama de servicios.

## **1.3 UNIDADES ECONÓMICAS:**

Las actividades productivas de una sociedad contemporánea se distribuyen a través de un sinnúmero de unidades productoras (unidades económicas), que articulan trabajo, capital y recursos naturales, con la tendencia a obtener determinados bienes o servicios. Las unidades económicas concretan al fenómeno de la división social del trabajo. La organización de los factores dentro de tales unidades, así como la dirección de sus actividades, cabe a personas o grupos de carácter privado o público, genéricamente denominados "Organizadores de La Producción". Las combinaciones de factores realizadas por ellos se sitúan dentro

es un cuadro de posibles soluciones técnicas. Estas constituyen, en realidad una multiplicidad de procesos productivos, formas de organización, etc., accesibles a las actividades productivas de una determinada época y región.

Las unidades económicas oferentes en el cuadro de una nación, desempeñan, tanto individualmente como por grupos, funciones que se integran en el funcionamiento global del sistema.

La importancia relativa de los diversos sectores, en la generación del producto total de la economía es marcadamente variable, reflejando, entre otros fenómenos, el grado de desarrollo económico alcanzado. La división de una economía en sectores y el estudio del peso relativo de cada uno tiene gran valor analítico si enfocamos la absorción de factores, por los tres sectores según la etapa de desarrollo alcanzado, siendo los siguientes:

- INDUSTRIALES
- COMERCIALES
- SERVICIOS

### **1.3.1 INDUSTRIALES:**

Es aquella unidad económica que se dedica a la transformación de materias primas para la elaboración de bienes de consumo, que bien pueden ser intermedios o finales. Estas materias primas se podrán obtener en el sector primario por extracción, cultivo o de transformación propia.

### **1.3.2 COMERCIALES:**

Unidad económica dirigida mediante políticas de organización,

maximización de la ganancia de los productos que compra para vender, siendo intermediario entre el fabricante, importador y el consumidor final del artículo, con el esencial y definitivo propósito de satisfacer fácil y eficazmente las necesidades económicas de la Sociedad, en este grupo se encuentra clasificada la empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima.

### **1.3.3 SERVICIOS:**

Es la empresa que se dedica a la prestación de servicios vitales a la población de un país o a cierto grupo de esa población, para que desarrollen su actividad más confortable. Estas unidades están integradas en el sector terciario, y pueden ser estatales o privadas. En nuestro medio el Estado brinda servicios vitales como por ejemplo: La energía eléctrica, agua potable, teléfono y, la iniciativa privada presta servicios de transporte urbano, construcción de viviendas, fabricación de prendas de vestir, etc. Del análisis macroeconómico en este capítulo del sistema económico del país, se presenta en el Capítulo II un estudio microeconómico de las unidades económicas que integran un sistema económico completamente integrado.

## CAPITULO II

### SISTEMAS ADMINISTRATIVOS TRADICIONALES

#### 1.1 DEFINICIÓN:

Antes de definir los sistemas administrativos tradicionales, hay que definir lo que es administración.

"La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos".<sup>2</sup>

Analizando la definición anterior, se puede afirmar que la administración es esencial en toda cooperación organizada, así como en todos los niveles de organización de una empresa.

Se debe enfatizar que la administración es una actividad que convierte los recursos humanos y físicos desorganizados, en resultados útiles y efectivos.

Así podemos llegar a definir los sistemas administrativos tradicionales, por las escuelas de práctica administrativa que han existido y que aún se encuentran en organizaciones de todo tipo.<sup>3</sup>

- La administración científica
- La administración de comportamiento

---

<sup>2</sup> TERRY, George R., Ph.D. y Stephen, G. Franklin, Ph. D., Principios de Administración, traducido por, Alfonso Vassor Wales, (Editorial Continental, S. A., de C.V. México, 1986) P. 22

<sup>3</sup> Ibid. P. 44.

- La administración social
- Sistemas administrativos
- Administración de contingencia
- Administración decisional
- Medición cuantitativa
- Proceso administrativo

### 2.1.1 ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA:

Esta escuela utilizó el método científico para obtener los resultados deseados en el lugar de trabajo.

En pocas palabras, el método científico sigue los pasos siguientes para alcanzar un objetivo.

2.1.1.1 Identificar el objeto

2.1.1.2 Adquirir información respecto al objetivo por observación

2.1.1.3 Formular una hipótesis respecto al objetivo

2.1.1.4 Investigar con cuidado el objetivo mediante experimentos controlados

2.1.1.5 Fijar prioridades y aclarar los datos obtenidos

2.1.1.6 Exponer la respuesta tentativa al objetivo.

Esto fue una revolución mental para fusionar los intereses de los trabajadores y de la Administración en un todo mutuamente beneficioso.

Esta revolución mental estaba basada en cuatro principios vitales:

- La creación del mejor método de trabajo.
- La selección y desarrollo científico de los trabajadores.

- La relación y unión del mejor método de trabajo y el trabajador desarrollado y entrenado.

- La cooperación estrecha de los gerentes y no gerentes, lo que incluía la división del trabajo y la responsabilidad del gerente en planear el trabajo.

### 2.1.2 ESCUELA DE COMPORTAMIENTO:

En la década de 1,930, Elton Mayo y Fritz Roethlisberger condujeron los famosos estudios Hawthornes en la Western Electric. Los estudios buscaban determinar el impacto de factores en el entorno físico (por ejemplo: la intensidad del alumbrado) sobre la productividad del trabajador, no se encontró ninguna relación, pero los experimentos descubrieron que si los supervisores desarrollaban habilidad efectiva en relaciones humanas al aconsejar a los empleados y establecer su autoridad sobre una base de habilidades sociales y procuraban la cooperación entre los empleados, en vez de adquirir experiencia técnica y coercitiva, se aumentaba mucho la productividad del empleado, mediante la asimilación de conocimientos teóricos y prácticos.

### 2.1.3 ESCUELA SOCIAL:

Esta escuela de pensamiento considera la práctica de la Administración como un sistema de interrelaciones culturales. Esta escuela está orientada sociológicamente y trata con la identificación de los diversos grupos sociales en una organización, al igual que sus relaciones culturales y, además, la integración de estos grupos en un sistema social completo.

Tanto la escuela social como la del comportamiento se derivan de la

aplicación de las ciencias del comportamiento a la Administración.

#### **2.1.4. ESCUELA DE ENFOQUE DE SISTEMAS APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN:**

Un sistema es algún todo organizado (por ejemplo, una compañía, compuesta de partes conectadas en cierta forma tal es el caso, los departamentos de finanzas, contabilidad, mercadotecnia y producción, y dirigido a determinado propósito, elaborar productos y utilidades.) Cada sistema tiene un insumo, un proceso y un producto, y es una unidad autónoma. Una empresa está considerada como un sistema artificial, las partes internas que trabajan juntas para alcanzar los objetivos establecidos y, las partes externas, para lograr la acción recíproca con el entorno, que incluyen a clientes, público en general, proveedores y gobierno.

#### **2.1.5 ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN DE CONTINGENCIA:**

La teoría de la Administración de contingencia se originó del enfoque de sistemas para las organizaciones administrativas. Es un intento para trasladar u operacionalizar la teoría de sistemas evaluando los muchos factores y relaciones definidos entre los factores que podrían servir como guías en otras situaciones similares.

Un ejemplo excelente, es una bien conocida teoría del liderazgo, que expresa que el liderazgo depende en su mayor parte de tres factores:

- Relaciones líder -miembro - El líder disfruta de la confianza de los miembros del grupo.
- Estructura de la -tarea - el objetivo está claro y la decisión del líder

- El poder del puesto el líder tiene la influencia para dirigir, decidir y lograr la cooperación.

### **2.1.6 ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN DECISIONAL:**

El foco aquí está en las decisiones administrativas. Afirman los partidarios de esta escuela, es el verdadero trabajo del gerente.

Decidir qué lograr y cómo lograrlo es el reto vital del gerente, el que toma las decisiones es él. El método está en ocasiones limitado por la razón económica de la utilidad marginal y el comportamiento económico bajo incertidumbres.

### **2.1.7 ESCUELA DE LA MEDICIÓN CUANTITATIVA:**

Esta escuela incluye a las que consideran que la Administración es una entidad lógica, cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, relaciones y datos capaces de ser medidos. Esta escuela está relacionada principalmente con la toma de decisiones. Las técnicas que se siguen tales como las teorías de juegos de la probabilidad, del muestreo, de la simulación y la programación lineal, son en última instancia de este propósito.

Existen dos características principales de la escuela cuantitativa:

- Optimizar o minimizar el insumo-producto y,
- La utilización de modelos matemáticos.

Optimizar o minimizar quiere decir que se elige lo más conveniente para un factor seleccionado entre toda una organización, departamento o grupo de trabajo y cualquier alternativa sería menos conveniente. Optimizar por lo general está asociado con ventas, utilidad bruta, utilización de máquinas, servicio o productividad. En contraste, minimizar (buscar la cantidad mínima) típicamente se

asociado con ventas, utilidad bruta, utilización de máquinas, servicio o productividad. En contraste, minimizar (buscar la cantidad mínima) típicamente se usa para los costos o el tiempo transcurrido.

Un modelo matemático hace factible el proceder a la optimización o minimización. El modelo matemático es una representación simbólica que muestra todos los factores pertinentes en forma cuantitativa y que refleja la influencia relativa de cada factor o grupo de una serie de ecuaciones, dependiendo de la complejidad / del número de los factores involucrados.

### **2.1.8 ESCUELA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO:**

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la Administración como una actividad compuesta de ciertas subactividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso se considera el núcleo esencial de la Administración y en lo general se ve como un formato efectivo para el estudiante que se inicia en la Administración. Este proceso está compuesto por etapas que son las siguientes:

- Planeación
- Organización
- Ejecución
- Control

#### **2.1.8.1 Planeación:**

Para un gerente y un grupo de empleados, es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es

alcanzarlos. Esto origina las preguntas de qué trabajo necesita hacerse, ¿cuánto? y ¿cómo se hará?, ¿cuáles serán los componentes necesarios del trabajo?, las contribuciones de cada uno de tales componentes y la forma de lograrlos, en esencia, se formula un plan o un patrón predeterminado de las futuras actividades. Esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia adelante. En pocas palabras, es necesaria la planeación. Esta es una función fundamental de la Administración.

#### **2.1.8.2 Organización:**

Después de que la dirección y el formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las actividades necesarias de trabajo entre los miembros del grupo o indicar la fortificación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo está guiada por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles. Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o se alcance algún objetivo similar. Organizar es una función fundamental de la Administración.

#### **2.1.8.3 Ejecución:**

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resultan de los pasos de la planeación y la organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los empleados del grupo ejecuten la tarea. Las medidas que se elijan dependen de los integrantes de cada

departamento, de la actividad componente por hacer y del criterio del gerente. Es la etapa de dirigir a los empleados a mejorar su trabajo mediante su propia dedicación y competencia. La palabra ejecutar significa literalmente poner acción, todos los elementos de la función administrativa que trata de proporcionar estimulante o de mantener un ambiente de trabajo en el cual los miembros quieren desempeñarse lo mejor.

#### **2.1.8.4 Control:**

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas por este plan y la ejecución de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, imponderables, más las interpretaciones y obstáculos inesperados, que habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

### **2.2 ASPECTOS HISTÓRICOS:**

Después de analizar todos los actos de la humanidad, se puede afirmar que el hombre, desde tiempos inmemorables ha tratado de organizar y ordenar todos sus actos, aunque en sus primeros tiempos fue de manera precaria. No obstante la inexactitud y la relativa corta edad de la teoría y las ciencias administrativas, el desarrollo del pensamiento sobre la Administración data de los días en que por primera vez los individuos intentaron lograr metas al trabajar en equipo. Muchos

Escritos relacionados con la Administración datan de la antigüedad, entre ellos figuran escritos de los egipcios, los griegos y romanos, también existe la experiencia y la práctica administrativa de la iglesia católica, organizaciones militares y los cameralistas, desde el siglo XVI hasta el siglo XVII.<sup>4</sup>

Ciertos papiros egipcios del año 1,300 a.c. indican la importancia que se daba a la Administración y a la organización en los estados burocráticos de la antigüedad. Algo similar referencia a los principios de la Administración, la propia existencia de comunidad de Atenas, con sus concilios, cortes populares, funcionarios administrativos y juntas generales.

Las crónicas sobre la Administración en la Roma antigua son incompletas, pero es bien sabido que la complejidad de las labores administrativas requirió un considerable desarrollo de las técnicas de administración. La existencia de los magistrados romanos, con sus áreas funcionales de autoridad sus grados de importancia, indica una relación piramidal, característica de la organización. Se considera que el éxito del imperio se debió al talento genial de los romanos para la organización, lo que permitió a Roma expandirse hasta formar un imperio con una eficiencia en su organización nunca antes vista en la historia.<sup>5</sup> Si hay alguna organización que cabe mencionar según los años de vida, la organización formal más efectiva en la historia de la civilización

---

<sup>4</sup> KOONTZ, Harold, Donnell, Cyril O; Weihrich, Heinz, Administración, (Octava edición México, Editorial McGrawHill, 1985) P.27

<sup>5</sup> MOONEY, J.D. The Principles of Organization, Rev. ed. (New York: Harper & Brother, 1947) p.p. 62-72

occidental ha sido la iglesia católica. Su larga vida como organización se ha debido no sólo al atractivo de sus objetivos, sino también a la efectividad de su organización y técnicas administrativas. Ejemplos notables de estas técnicas son el desarrollo de una autoridad jerárquica con una organización territorial de la utilización, desde un principio, del staff (\*) llama la atención el hecho de que estas técnicas utilizadas durante siglos por la iglesia católica no hayan sido imitadas por otras organizaciones. En tanto que el funcionario de línea tiene autoridad directa sobre otros individuos y puede ordenar que las ideas sean utilizadas.

Algunos de los principios y prácticas más importantes en la moderna Administración de empresas, se originaron en las organizaciones militares. Concepto que existe en la actualidad y es válido. A excepción de la iglesia, éstas han sido las únicas formas de organización en la historia de la civilización occidental, que se han visto forzadas a desarrollar, por los problemas inherentes al manejo de grandes grupos, los principios de la Administración. Aunque las organizaciones militares habían conservado un carácter sencillo, y su misma naturaleza, la especialización de sus actividades de acuerdo con líneas funcionales, la limitaron en buena parte a refinar las relaciones de autoridad, no hay duda que en el transcurso de la historia han mejorado sus técnicas de liderazgo. Los cameralistas fueron un grupo de administradores públicos y de intelectualidad alemanes y austriacos, de los siglos XVI a XVII, que sostenían en general las mismas tesis que las escuelas económicas de los mercantilistas

---

\*) La palabra staff significa literalmente bastón que se lleva en la mano para apoyarse. De aquí que la autoridad de staff originalmente significará autoridad para apoyar la autoridad de línea. Este concepto existe en la actualidad y es válido.

británicos y de los fisiócratas franceses. Todos ellos consideraban que para aumentar el poder de un país era necesario aumentar su riqueza material, pero la escuela cameralista se distinguió por ser uno de los primeros grupos que señaló a la Administración sistemática como fuente de fuerza.<sup>6</sup>

Tal vez los más remotos usuarios del enfoque científico de la administración fueron Watt y Boulton, hijos de los pioneros que inventaron y desarrollaron la máquina de vapor. Ellos se hicieron cargo de la administración de Soho Engineering Foundry en Gran Bretaña, cuando sus padres la fundaron en 1796. Robert Owen, uno de los más destacados industriales del siglo XIX, fue un importante pionero de la administración. Durante el período de 1800 a 1828, Owen llevó a cabo lo que se consideró como un experimento sin precedentes en el grupo de empresas textiles que administraron en Escocia. Con buena razón se le ha llamado "el padre de la administración moderna de personal". En los primeros años de la revolución industrial, cuando los trabajadores eran considerados instrumentos inertes, Owen mejoró las condiciones de trabajo en la fábrica, estableció la edad mínima de trabajo, redujo las horas para los empleados, proporcionó comida en la fábrica. Charles Babbage no fue administrador ni industrial, sino profesor y científico, un brillante matemático británico que trabajó como profesor de matemáticas en la Universidad de Cambridge de 1828 al 1839. Babbage es quizá, mejor recordado por su invención en 1822 de una calculadora mecánica a la que denominó

---

<sup>6</sup> SAMLL, A. *The Cameralist* (Chicago: The University of Chicago Press. 1909).

"máquina de diferencia". Henry Varnuun, uno de los principales precursores de Taylor, ignorado en la evolución del pensamiento administrativo, editor del American Rail Road Journal durante la mitad del siglo XIX. En este puesto observó y analizó el progreso de los sistemas norteamericanos de ferrocarriles desde sus inicios hasta su madurez. Frederick Taylor, y la administración científica abandonó la universidad y se inició como aprendiz en la elaboración de moldes y patrones, y también como maquinista en 1875; en 1878 trabajó en la Midvale Steel Works en Filadelfia como maquinista, y logró el puesto de ingeniero en jefe después de obtener un título en ingeniería estudiando en una escuela nocturna. Inventó herramientas para corte de acero a alta velocidad y la mayor parte de su vida fue ingeniero consultor. Taylor es llamado "el padre de la administración científica". Quizás ninguna otra persona haya causado un impacto mayor sobre el desarrollo de la administración, en 1911 se publicó la famosa investigación de Taylor, titulada The Principles of Scientific Management.<sup>7</sup>

Taylor es quien publica en 1911 los principios de la administración científica (The Principles of Scientific Management) siendo en resumen cinco los principios básicos del enfoque científico de la administración:<sup>8</sup>

- Reemplazar las reglas y convencionalismos empíricos por la ciencia (conocimiento organizado).
- Obtener armonía en la acción de grupo, en lugar de discordia.

---

<sup>7</sup> Los principales trabajos de Taylor, Shop Management (publicado en 1903), Principles of Scientific Management (publicado en 1911), y Testimony before The

<sup>8</sup> Kootz, Harold, Donnell Cyril, et al., Administración, Octava Edición, (Editorial

Lograr la cooperación entre los hombres, en vez de individualismo caótico.

Trabajar para alcanzar la máxima producción, y no una producción restringida.

Desarrollar a todos los trabajadores al máximo posible para su prosperidad y la de su compañía.

Luego tenemos al industrial francés, que quizás sea el verdadero "padre de la administración moderna", Henri Fayol, sus agudas observaciones sobre los principios generales de la administración aparecieron publicados por primera vez en Francia en 1916, bajo el título de *La Administración Industrielle et Générale* (Administración Industrial en General). En esta notable obra se aprecia una visión extraordinariamente precisa de los problemas básicos de la moderna administración de empresas, sobre todo el enfoque claro y práctico que hizo Fayol del papel del administrador y su comprensión de la universalidad de los principios de administración.

Fayol clasificó todas las actividades de una empresa industrial en seis categorías:

- Comerciales (compras, ventas e intercambios).
- Financieras (obtención y empleo óptimo del capital)
- Técnicas (producción).
- Seguridad (protección de la propiedad y de las personas)
- Contables (incluyendo estadísticas).
- Administrativas (planeación, organización, mando, coordinación y control).

Luego de hacer este detalle histórico, se puede verificar que la administración, como todo en el mundo, no ha estado ajena a los cambios y la escuela que más se desarrolló es la del Proceso Administrativo, que contiene la administración científica, sistema adoptado por la Empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima, objeto del presente estudio.

### **2.3 IMPORTANCIA:**

La filosofía de la Administración puede considerarse como una combinación de actitudes, convicciones y conceptos de un individuo o de un grupo respecto a la administración. Nadie puede administrar sin tener una filosofía de la administración, sea implícita o explícita. Una persona no es capaz de administrar sin algunos conceptos básicos que sean ciertos y a los cuales pueda hacerse referencia y utilizarse. Dicho de otra manera, un gerente no puede operar en el vacío. Hay tres ventajas que pueden utilizarse y que son de gran ayuda en el proceso administrativo:

#### **PRIMERA:**

Ayuda a ganar un apoyo efectivo y partidario del recurso humano, necesaria para las acciones que el gerente emprenda. Saben por qué el gerente actúa en cierta forma y tienen confianza en lo que se está haciendo.

#### **SEGUNDA:**

Proporciona directrices y el crecimiento para el pensamiento administrativo. Cuando las condiciones científicas y sociales están cambiando con rapidez, es

vidente la importancia de un cuerpo de conocimientos básicos y de convicciones que constituyan una filosofía.

#### **TERCERA:**

Proporciona un marco de referencia, en el cual el gerente puede comenzar a pensar normalmente, esto no sólo orientará, sino que también estimulará el proceso pensante para soluciones efectivas y satisfactorias.

Aproximadamente antes de 1965, la filosofía administrativa que prevalecía tenía la característica basada en sistemas de mando. El *modus operandi* del gerente era la posición de poder sobre la gente. El gerente llevaba la voz cantante. La administración es importante en toda actividad emprendida por los hombres, sea esta individual o de grupo, tiene una adecuada planeación de acto o actos que se van a realizar, su adecuada organización acorde al tamaño, necesidades y objetivos que se van alcanzar dentro de la adecuada planeación. Todos aquellos actos que se ejecutan se sabe de antemano, ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿Porqué?, se espera un resultado acorde a lo delimitado y planeado, y luego tener un adecuado control de las actividades planeadas para poder definir o modificar actos que no se cumplen de acuerdo a lo planeado y es en esta fase donde se realiza una actividad muy importante que es la toma de decisiones, esto conlleva al éxito o fracaso de las empresas.

#### **2.4 CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DENTRO DE LA EMPRESA:**

La contabilidad de la empresa fue la primera en sentir el impacto del

crecimiento de ella y de la separación entre los derechos de propiedad por un lado, y de control por el otro. Este impacto se manifestó de dos formas:

#### **2.4.1 EN LA CREACIÓN DE UNA SERIE COHERENTE DE PRINCIPIOS CONTABLES:**

Aunque muchos datos contables tienen un origen rutinario al implantarse en sistema, no siempre está claro lo que significan las operaciones o la forma en que deben figurar en los estados financieros. Contrariamente a la creencia popular, las cifras mencionadas en los informes contables no se obtienen sumando columnas de cifras que no ofrecen problemas para toda persona que tenga conocimientos rudimentarios o escasos. Como ocurre con toda especie de crónicas, las operaciones de la empresa están sujetas a interpretaciones contradictorias.

A partir de esta situación, fue que el gremio profesional contable dispusiese de un conjunto de principios universales de valoración, que permitieran a todos los contadores obtener evaluaciones idénticas de un conjunto determinado de datos (estados financieros).

Los estados financieros están basados en hechos ocurridos y criterios personales por lo que se tuvo que crear principios de contabilidad generalmente aceptados por todos los profesionales de las ciencias contables para que la información contable-financiera fuera comparativa, verificable, del periodo correspondiente, objetiva y, por sobre todo, real.

La contabilidad se ve afectada por circunstancias ajenas a ella, por lo cual debe adecuarse a tales circunstancias como ajustar estados financieros a las

regulaciones fiscales a supuestos que acontecen o que por la experiencia se valúan de una u otra forma.

Estos hechos originaron que el Instituto Americano de Contadores Públicos fuera el pionero en emitir los primeros principios contables, de ahí se extendió por América Latina, aquí en Guatemala fueron emitidos por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores.

#### **4.2 EN LA INSTAURACIÓN DE UNA VIGOROSA PROFESIÓN CONTABLE INDEPENDIENTE:**

En el cambiante mundo en que vivimos, el Contador Público y Auditor no está ajeno a fortificar sus conocimientos y cimentar una carrera sólida que le permita tener actualizados sus conocimientos para las diversas necesidades que la sociedad imponga en sus servicios, tanto en el comercio, finanzas, la banca, seguros, inversiones, industrias, agrícolas y de servicios.

Todos estos campos se han incrementado y mejorado con el uso de tecnología avanzada, ya que podemos observar cada día un mundo más pequeño por el sistema de comunicaciones que poseemos ahora en cuestión de minutos sabemos lo que pasa en el lejano oriente, Asia Central Europa, América, África y Oceanía. Por lo que el C.P.A., debe ser un ente acorde a estas necesidades actuales.

El sistema de contabilidad es el sistema de información cuantitativa mayor en casi todas las organizaciones. Un sistema de contabilidad efectivo suministra información con tres grandes propósitos:

- Información interna para la gerencia, para usarse en la planeación y control de las operaciones que se llevan a cabo;
- Información interna a los gerentes, para uso en la planeación de la estrategia, esto es, tomar decisiones especiales y formular políticas generales y planes a largo alcance; y,
- La información externa para los accionistas, el gobierno y para terceras personas.

Tanto la gerencia (personas internas) como los terceros comparten un interés en estos tres propósitos importantes, pero difiere el énfasis de contabilidad financiera y de la contabilidad para la gerencia interna. La contabilidad financiera se ha relacionado principalmente con el tercer propósito y tradicionalmente se ha orientado hacia los aspectos históricos de administración de información externa.

Después de analizar los conceptos anteriores, se puede afirmar que la contabilidad se divide en 2 grandes ramas:

- Contabilidad administrativa.
- Contabilidad financiera.

### **2.4.3 CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA:**

#### **2.4.3.1 DEFINICIÓN: <sup>9</sup>**

Parte del proceso asociado generalmente con la gerencia; por ejemplo, las funciones del Contralor, La Auditoría Interna y las decisiones sobre

---

<sup>9</sup> Kohler, Erick L., Diccionario para Contadores (Editorial Hispano Americana, México 1,974) p. 110.

orratesos, valuaciones, reservas, castigos en libros e informes. Este término se emplea a veces en contraste con contabilidad de costos; en este caso se considera equivalente aproximadamente a contabilidad financiera. Contabilidad diseñada o adaptada a niveles de aplicación, sino que más bien se usa de manera general para referirse a la extensión de los informes internos, de cuyo diseño y presentación se hace responsable actualmente al contralor de la empresa. La contabilidad administrativa ( o gerencial ) es un segmento de la contabilidad que trata específicamente en que los datos contables y otras informaciones financieras pueden ser usados en la administración de negocios, entidades gubernamentales o entidades no lucrativas. Debido a que la contabilidad administrativa está diseñada como medio auxiliar de la gestión interna, se haya relativamente libre de las restricciones impuestas por los cuerpos reguladores que prescriben como presentar la información contable al público.

#### **1.4.3.2 ALCANCE DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA:**

A menudo se cree que la contabilidad administrativa es una variante de la contabilidad de costos y que trata exclusivamente de los costos y los precios. Los datos de los costos y los precios son muy importantes, pero la gerencia no puede limitarse a estos aspectos. La gerencia desea considerar la situación total. Por ejemplo: Si la gerencia decide financiar el crecimiento de la empresa con préstamos a largo plazo, podría plantearse la siguiente pregunta: ¿Qué efecto tendrá esta decisión sobre la ganancia por acción del capital?, ¿Resultará que la deuda en la estructura de pasivo y capital será demasiado grande con relación a

¿sus intereses y participación de los accionistas? Aún en otras situaciones, la gerencia pudiera considerar cómo evitar las pérdidas en el poder adquisitivo como resultado de los aumentos en los precios o cómo planear un flujo de ingresos de caja provenientes de las operaciones que sea suficiente para hacerles frente a los pagos de las obligaciones corrientes.

La contabilidad administrativa hace uso de información que es obtenida de los estados financieros que puede ir más allá de las fronteras de la contabilidad; obtener datos y principios de otras disciplinas, tales como la Economía, las Finanzas, las Estadísticas, etc..

Desde 1,950, El Management Accounting Team (Grupo de Contabilidad Administrativa), que llegó a Los Estados Unidos de América bajo los auspicios del Anglo-American Council on Productivity, definió la contabilidad administrativa: "Como la presentación de la información contable en forma tal que ayudará a la administración en la creación de una política y en las operaciones cotidianas de una empresa".

#### **2.4.3.3 ELEMENTOS BÁSICOS DE CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA:**

- Personal.
- Control Interno.
- Costos Históricos y Costos de Reposición.
- Costos para Obtener Información.
- Planeación de Utilidades.
- Planeación Financiera.

- **Medición de Resultados.**

La contabilidad administrativa es una herramienta extraordinaria en la toma de decisiones que son importantes para la empresa.

**2.4.4 CONTABILIDAD FINANCIERA:**

**2.4.4.1 DEFINICIÓN:**

"La contabilidad financiera es el proceso de identificación, valuación y presentación de información cuantitativa seleccionada, respecto de las transacciones de una entidad económica para uso de un grupo de interesados por ejemplo: Accionistas, inversionistas, proveedores, entidades gubernamentales y terceros.<sup>10</sup>

**2.4.4.2 CARACTERÍSTICAS:**

La contabilidad financiera debe observar Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados vigentes a la fecha de presentación de la información financiera, conforme a los cuales se recolectan los datos primarios motivados por los eventos económicos y financieros, se analizan, clasifican, adicionan, se registran cronológicamente. Para que estos estados financieros tengan un valor predictivo y que por otro lado resulten útiles para quienes han de tomar decisiones; se ha desarrollado un conjunto de conocimientos sobre normas, supuestos, métodos de determinación y procedimientos de presentación de información, que deben ser respetados y seguidos por los profesionales de la contabilidad, estos Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (P.C.G.A.), que por

---

<sup>10</sup> Op. Cit. P. 112.

definición, son los principios que tienen un fuerte apoyo por parte de las autoridades, en su caso en los Estados Unidos de América es el Instituto Americano de Contadores Públicos y Auditores (A.I.C.P.A.), y en nuestro medio guatemalteco estos principios son emitidos por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (I.G.C.P.A.), avalados por el Colegio de Profesionales de Las Ciencias Económicas de La República de Guatemala.

#### **2.4.4.3. ALCANCE:**

El alcance de la contabilidad financiera son todos los estados financieros en su totalidad, siendo éstos los siguientes:

- Estado de Situación Financiera o Balance General.
- Estado de Resultados.
- Estado de Utilidades Retenidas.
- Estado de Flujo de Efectivo.

#### 2.4.4.4 DIFERENCIAS ENTRE CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.

CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA	CONTABILIDAD FINANCIERA
<ul style="list-style-type: none"><li>- No tiene principios específicos seguir.</li><li>- Es de información interna a los gerentes.</li><li>- La contabilidad es más detallista, información específica y explicada en cada rubro.</li><li>- No tiene estados financieros fijos u obligatorios para presentar información.</li><li>- Es de carácter particular.</li><li>- Se mantiene al día.</li><li>- Sufre de más aproximaciones.</li><li>- Es proyectiva.</li><li>- Es condensada.</li><li>- Es opcional para los gerentes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tiene que estar de acuerdo a P.C.G.A.</li><li>- Es de uso externo, accionistas, proveedor</li><li>- Es más fría concretándose a presentar cifras numéricas.</li><li>- Tiene estados financieros básicos obligatorios para presentar información.</li><li>- Es de carácter general.</li><li>- Sufre atrasos.</li><li>- Es más precisa.</li><li>- Es histórica.</li><li>- Es analítica.</li><li>- Se opera por mandato legal.</li></ul>

Luego de analizar ambas contabilidades, se puede afirmar que las dos son de importancia, y que, tanto las empresas como sus gerentes, obtienen de ellas la información necesaria para la toma de decisiones, el planteamiento de metas, a corto, mediano y largo plazo, la supervisión de los planes de operación en su confirmación para seguir operando o su modificación total o parcial del mismo, por no ser el proyecto adecuado a la empresa.

La empresa que en este caso se evalúa y analiza, si tiene procedimientos administrativos, información financiera fundamentada en los estados financieros básicos necesarios para la toma de decisiones, en el siguiente capítulo se presentan específicamente las operaciones, procesos de la empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima, en el conglomerado económico nacional.

## CAPITULO III

### EMPRESA DE ENSAMBLE DE RELOJES

#### 3.1 Definición:

La empresa de Ensamble de Relojes Sociedad Anónima, es una entidad comercial dedicada al ensamble de las partes importantes que componen un reloj, a la compra-venta de relojes terminados y ensamblados en sus diferentes modalidades de pulsera, pared y radio relojes.

La empresa está organizada bajo la forma de Sociedad Anónima, acorde con el Código de Comercio, Decreto No.2-70 del Congreso de la República de Guatemala, está fiscalizada por la Dirección General de Rentas Internas.

Uno de sus objetivos es que el público guatemalteco tenga en el mercado local, un lugar para seleccionar un reloj de acuerdo a su criterio, necesidades y actividad a que se dedique el cliente, siendo un funcionario, un ejecutivo necesita un reloj de buena presentación, elegante y durable. Un deportista necesita un reloj de mayor consistencia, presentable y con funciones especiales que su rama deportiva requiere. La ama de casa desea un reloj de pared elegante y buena presentación que distinga su hogar.

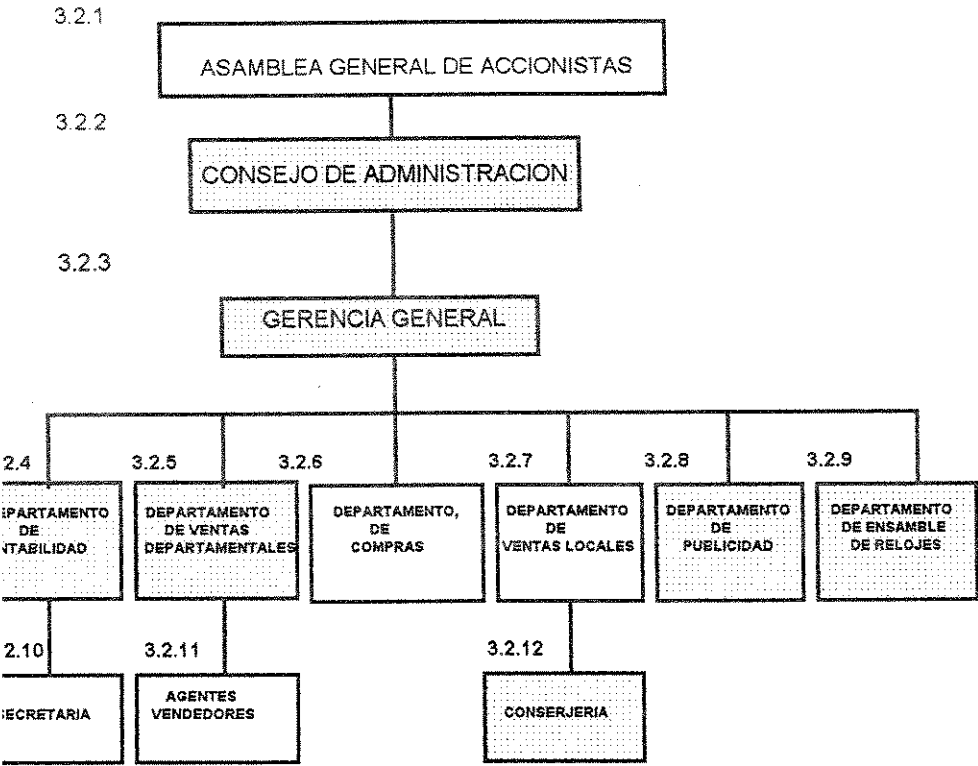
La empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima, está organizada de manera vertical, la autoridad es descendente y su responsabilidad es ascendente, posee un organigrama estructurado de acuerdo a sus necesidades, seis departamentos, secretaria, agentes vendedores, conserjería, dirigidos por La Asamblea General de Accionistas órgano máximo de dirección, un Consejo de

Administración y su Gerencia General encargado de cumplir, hacer que se cumplan todas las políticas, mandatos estipulados por el Consejo de Administración y La Asamblea General de Accionistas. El organigrama amalgama en todos sus departamentos las diferentes funciones de operación que cada uno debe cumplir.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima.

2 3.2 ORGANIGRAMA

EMPRESA DE ENSAMBLE DE RELOJES:



### **3.2.1 ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS:**

Es el órgano máximo dentro de la sociedad, es el que toma decisiones políticas necesarias para que el negocio crezca y mantenga un nivel competitivo dentro de la vida productiva de la entidad.

### **3.2.2 CONSEJO DE ADMINISTRACION:**

Integrada por cuatro accionistas elegidos anualmente para ejecutar todas las decisiones, políticas y enunciados por la Junta General de Accionistas y, además, crear políticas y decisiones que la Junta General de Accionistas no haya tomado, que sobre la marcha es necesario tomarlas, ya que de lo contrario puede traer consecuencias negativas para la empresa, servir de asesor a la gerencia en la toma de decisiones de esta última.

### **3.2.3 GERENCIA GENERAL:**

Es la unidad de mando, que debe ejecutar todas aquellas políticas, decisiones y convenios emitidos tanto por La Asamblea General de Accionistas, como por El Consejo de Administración crear controles preventivos, detectivos y correctivos de la estructura de control interno, además cumplir y hacer cumplir todo lo emitido por los órganos superiores, crear las condiciones necesarias y acordes para el aprovechamiento al máximo de los recursos humanos y materiales al más bajo costo.

### **3.2.4 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD:**

Es el encargado de cumplir con las políticas económicas, financieras, contables y leyes fiscales, que se relacionen con la actividad de la empresa, por

carecer del departamento de auditoría interna, le corresponde cumplir y velar con los preceptos anteriores, así como la estructura de control interno, que cumpla con la salvaguarda y optimización de los activos , presentar información financiera acorde, actualizada, fidedigna y verificable, como herramienta en la toma de decisiones por la Administración u otros órganos superiores.

### **3.2.5 DEPARTAMENTO DE VENTAS DEPARTAMENTALES:**

Es el encargado de realizar ventas en el interior de la República, crear las rutas e itinerarios que deben seguir los agentes vendedores, proponen promociones, sorteos y políticas para incrementar las ventas a nivel departamental.

### **3.2.6 DEPARTAMENTO DE COMPRAS:**

Es el encargado de realizar compras de relojes a proveedores mayoristas que se encuentran en el país, mediante procedimientos de cotización, órdenes de pedido y comunicaciones vía fax para determinar que producto es más accesible y conveniente comprar.

Además, se encarga de las importaciones que se hacen al proveedor MITSU HYUKO CASIO DE MIAMI, que es quien provee los relojes completamente terminados y, ahora, con la nueva modalidad de enviar las partes de relojes para ser ensamblados aquí en Guatemala.

### **3.2.7 DEPARTAMENTO DE VENTAS LOCALES:**

La sala de ventas donde el público en general puede encontrar una gama de relojes de varias calidades, precios , estilos y funciones de variadas marcas como Casio, Maxim, Hippie, etc.

## **2.8 DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD:**

Se dedica a la promoción de relojes en toda la variedad que hay en existencia. Realizando campañas por medio de radio, elaboración y distribución de folantes.

El departamento elabora análisis de mercado, rutas a los vendedores, análisis de existencias e información de mercaderías obsoletas o en mal estado.

## **3.2.9 DEPARTAMENTO DE ENSAMBLE DE RELOJES:**

Es el nuevo departamento integrado a la organización de la empresa, el cual está a cargo de un ingeniero electrónico que se encarga de revisar e implementar el trabajo de los relojeros que se dedican a ensamblar las partes de los relojes que serán importadas de Miami, Estados Unidos de América, además controlar la calidad del reloj que esté listo para salir a la venta.

## **3.2.10 SECRETARIA:**

Es el departamento que se encarga de transcribir boletines, enunciados y políticas, tanto para funcionarios, empleados, clientes y proveedores que tienen relación con la compañía, el cual está bajo la conducción del departamento de contabilidad, además proporciona listado de precios tanto para ventas locales como departamentales.

## **3.2.11 AGENTES VENDEDORES:**

Este departamento está a cargo de un vendedor líder, quien tiene pláticas con sus colegas, delimita rutas, propone estrategias de ventas a seguir en determinada ruta y tiempo, además entrena a los vendedores noveles que lleguen a

pañía.

### **CONSERJERÍA:**

Es el departamento encargado de darle mantenimiento al edificio donde se encuentran las instalaciones de la compañía.

### **STRUCTURA DE CONTROL INTERNO:**

El control interno, es una necesidad administrativa que la empresa de Mable de Relojes, Sociedad Anónima no es ajena, siendo responsabilidad de la administración implantar un eficiente control interno administrativo, adecuado a las dimensiones y necesidades proyectado a crear un ambiente adecuado de trabajo que promueve eficiencia en todas las áreas que integran la empresa con el fin de evitar el fraude o errores de operación. El departamento de auditoría interna es el encargado de evaluar la eficiencia del control interno dentro de la empresa y si está de acuerdo a sus necesidades.

El control interno de la empresa se divide en tres elementos:

- El ambiente de control,
- El sistema contable, y
- Los procedimientos de control.

### **3.1 AMBIENTE DE CONTROL:**

La empresa posee un adecuado ambiente de control contando con adecuadas instalaciones, proporcionando comodidad, amplitud y sobre todo un ambiente sano. La filosofía y forma de operación de la gerencia son acordes a las políticas de servicio, calidad, prontitud y esmero que la clientela espera. La

estructura organizativa de la empresa está acorde a sus necesidades operativas; políticas y prácticas con el personal de la empresa son de afinidad, buen trato, desarrollo cultural, económico y social dentro del grupo laboral guatemalteco.

## **3.2 SISTEMA CONTABLE:**

La empresa posee métodos para identificar, reunir, clasificar e informar las transacciones realizadas por la entidad con terceras personas, mantiene control de sus activos, salvaguarda de los mismos, aprovechamiento y mejor productividad de los mismos. Con los pasivos tiene registros reales de los compromisos adquiridos con proveedores, instituciones bancarias, de financiamiento necesario cuando la empresa necesita soporte financiero externo.

El sistema identifica y registra las transacciones realizadas, las describe en forma oportuna con suficiente detalle permitiendo una adecuada clasificación en los estados financieros. Se determina el periodo que las transacciones ocurren, para registrarlas en el periodo correspondiente. Se presentan adecuadamente las transacciones y revelaciones afines a los estados financieros.

## **3.3 PROCEDIMIENTOS DE CONTROL:**

Los procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y sistema contable establecidos por la gerencia general y verificados por el departamento de auditoría interna, para proporcionar una seguridad razonable, obteniendo los logros objetivos específicos de la entidad divulgados en sus políticas.

Las transacciones están debidamente autorizadas, la segregación de responsabilidades se hace a diferentes personas según su departamento y su

cargo a desempeñar. La custodia de los activos se mantiene con registros actualizados del estado, condición, acceso y uso de los mismos.

### **3.3.4 RIESGOS POTENCIALES:**

Todas las empresas tienen riesgos inherentes, así también estar propensas a fraudes premeditados de sus funcionarios o empleados, es por ello que la empresa tiene sus procedimientos de salvaguarda de sus bienes. Con anterioridad se expuso que las transacciones se autorizan previamente para tener el conocimiento de cuándo, cómo, dónde y quién realizó la transacción. Que toda transacción es válida si efectivamente está contabilizada, que esté valuada correctamente, que en la contabilidad esté debidamente clasificada, en el período que le corresponda y que el registro sea en los libros principales o auxiliares de contabilidad autorizados por la empresa y por las entidades fiscalizadoras gubernamentales.

Con estos siete errores potenciales la empresa se ve en la necesidad de implantar un adecuado control interno con el objetivo de prevenir, detectar y corregir cualquier error o fraude realizado por los empleados de la empresa. También se debe estar consiente que un control interno no es un policía o un detector de robos, cuando uno o más empleados se ponen de acuerdo para defraudar una empresa, muchas veces el control interno falla. Por estas razones es que la empresa trata de clasificar su control interno para hacerlo más eficiente.

### **3.3.5 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO:**

Para una mejor comprensión el control interno se divide en:

- Control Interno Administrativo
- Control Interno Contable

### **3.3.5.1 CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO:**

El plan de organización que adopta la empresa para mantener bajo control sus funciones, procesos y métodos operacionales obteniendo con ello mantener una adecuada información de la situación financiera de la entidad. Uno de los objetivos que busca es mantener coordinadas todas las funciones de los diferentes departamentos, logrando una eficiente ejecución y cumplimiento de los mandatos previamente establecidos, esto permite determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas.

La empresa para verificar el logro de estos objetivos, su administración establece un control del medio ambiente, donde se determinó que es razonable, hay control organizativo para determinar si el tipo de organización adoptado es el más indicado, el control operativo que determina si los procesos se están cumpliendo, se han desviado o no se están cumpliendo y por último el control del sistema de información se presentan estados financieros básicos, administrativos, detalle de cuentas, estadísticas y toda información necesaria para que la administración pueda tomar decisiones importantes de utilidad para el desarrollo de la empresa.

### **3.3.5.2 CONTROL INTERNO CONTABLE:**

Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información surge, un instrumento, el control interno contable, la empresa verifica

por medio de este control que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración, que todas las operaciones se registren oportunamente, por el importe contable en que se llevan a cabo, con el objeto de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los activos, el acceso de los activos se permite únicamente con autorización administrativa, todo lo contabilizado realmente existe, no habiendo diferencias por ajustar con lo asentado en los libros de contabilidad. La responsabilidad de la administración es de implantar y supervisar la operación continua, veraz y oportuna.

### **.3.6 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD:**

La estructura del departamento de contabilidad está conformado por el contador general, dos auxiliares y una secretaria, que son los encargados de cuantificar, clasificar y presentar la información financiera de la empresa, a la gerencia general para uso interno y exclusivo de la empresa, también de presentar a información financiera de uso externo tanto para inversionistas, proveedores, autoridades fiscales y terceras personas que estén interesadas en conocer dicha información.

El contador general es la persona que posee conocimientos, técnicas, destrezas y habilidades específicas, en quien el gerente general confía delegándole la responsabilidad de sugerir, aportar conocimientos útiles para modificar, estructurar y cambiar políticas, tendencias que no estén acorde con los objetivos planificados previamente.

Siendo la persona con mayor capacitación en la rama económico-contable proporciona la información necesaria para que la empresa mantenga políticas actualizadas, sanas y de aprovechamiento oportuno en beneficio de la entidad en general.

### **3.3.7 PROCESO DE TRANSACCIONES DE LA EMPRESA DE ENSAMBLE DE RELOJES, S.A.**

- Proceso de Ingresos
- Proceso de Egresos (Compras-Planilla)
- Proceso de Tesorería
- Proceso de Conversión
- Proceso de Información Financiera

#### **3.3.7.1 PROCESO DE INGRESOS:**

En esta empresa la forma de considerar los ingresos es el caso típico de la primera clase de operaciones, las ventas al contado de la variedad de relojes que se tienen disponibles en bodega, siendo esta operación la única que posee la empresa para generar sus ingresos.

Siendo de la siguiente manera, el cliente decide comprar, ya sea personalmente en las instalaciones de la empresa o llamando por vía telefónica solicitando la cantidad de relojes que desea obtener, la empresa entrega la mercancía y proporciona una factura, el cliente la acepta, haciendo el pago efectivo en el lapso que dure la transacción.

Los ingresos obtenidos por la empresa son de las ventas efectuadas, y están

afectadas por ajuste en ventas sea por precio o cantidad, rebajas y devoluciones en ventas, bonificaciones otorgadas a clientes mayoritarios. En este proceso incluye el análisis de la determinación del precio de venta, dependiendo de una adecuada valuación del inventario final de mercancías y la exacta determinación del costo de ventas. También en este proceso se analizan los cheques rechazados, prefechados o anticipos de los clientes, entrada de pedidos, embarque y expedición.

### **3.3.7.2 PROCESO DE EGRESOS: (COMPRAS-PLANILLA)**

Para la empresa el proceso de egresos lo conforman las compras y planillas realizadas por la entidad en un periodo determinado. Este proceso es común a todos los negocios y este no es la excepción, la adquisición de bienes o servicios que se usarán para producir ingresos, a cambio de un pago. El proceso está integrado por los costos, en el cual el costo de algunos bienes y servicios se consideran un activo hasta que llegan a usarse, mientras que el costo de otros se considera como gasto del ejercicio en que se adquieren. Comprende todos los gastos y todos los activos cuyo costo se convertirá en gasto cuando se agoten o se extingan y todos los pasivos en que se incurran para adquirir los activos y cubrir los gastos del proceso.

Este proceso involucra todas las erogaciones asociadas con la adquisición y pago de activos fijos, bienes, servicios, nómina de los empleados. La compra de bienes o servicios es solicitada por el departamento que lo necesite, analizado y autorizado por la administración, entonces se procede a solicitarlo ya sea al

contado o al crédito aprovechando el período de financiamiento otorgado por los proveedores. Este proceso es vital, es aquí donde se determina el costo del bien comprado por la empresa, siendo ésta la base para determinar un razonable precio de venta. Este proceso tiene varias funciones, la selección del vendedor, solicitud de compra, la recepción, control de calidad, las cuentas por pagar y el desembolso del efectivo.

#### **3.3.7.3 PROCESO DE TESORERÍA:**

Este proceso está conformado por el efectivo y equivalentes de efectivo que se encuentran en caja general, fondos fijos así como cajas chicas que se encuentran dentro de la empresa, los depósitos bancarios que se tienen en las instituciones bancarias autorizadas para prestar este servicio en el país, los anticipos y cuentas por cobrar a los accionistas, los dividendos y cuentas por pagar a los accionistas a que tienen derecho por otorgar financiamiento a la empresa y pueda tener disponibilidad para operar.

Estos rubros tienen varias funciones la caja general el manejo del efectivo e inversiones realizadas, así como el manejo del pago de las obligaciones contractuales adquiridas, por la venta de acciones comunes, la reducción o ampliación del capital autorizado, con los dividendos el cálculo, acumulación y determinación de las fechas de pago, la custodia física del efectivo y valores incluso la conciliación de saldos de las cuentas.

#### **3.3.7.4 PROCESO DE CONVERSION:**

El proceso de conversión de la empresa está constituido por el inventario de

relojes siendo el tema de mayor influencia y significación dentro de la contabilidad de la entidad, se debe determinar la rotación, obsolescencia y buen estado de los relojes, su perfecta valuación oportuna al determinar el inventario final de relojes, la valuación del inventario en proceso a la fecha de cierre, valorar el inventario de piezas y componentes de los relojes pendiente de ensamblar. La determinación del inventario en consignación que poseen los vendedores departamentales para realizar su actividad comercial. Valorar adecuadamente el terreno y edificio que ocupa la empresa, así como elegir el método más conveniente de depreciación, determinar las ganancias o pérdidas de capital existentes cuando se compren o vendan bienes de capital y por último determinar el costo de producción de los relojes producidos por la empresa.

### **3.3.7.5. PROCESO DE INFORMACION FINANCIERA:**

El proceso de información financiera de la empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima, consta de información financiera para uso de terceros, comprendida por los estados financieros básico, así también de información financiera administrativa de uso exclusivo de la gerencia. Dentro del grupo de información financiera básica se presenta lo siguiente:

- Estado de Situación Financiera o Balance General
- Estado de Resultados
- Estado de Utilidades Retenidas
- Estado de Flujo de Efectivo
- Notas a los Estados Financieros

Las cuentas que conforman los estados financieros están debidamente clasificadas en el catálogo de cuentas o nomenclatura contable y operacional, dando que los formatos de la información financiera sean claros y efectivos.

La información financiera administrativa comprende formatos de fácil comprensión, para múltiples usos, siempre que sea posible. El manual de procedimientos tiene procesos un poco extensos y se tarda de quince a treinta días hábiles para hacerse una modificación.

Se presentan estados financieros que analizan la variación de la renta bruta en ventas, costo de producción, análisis a la renta neta, análisis al capital de trabajo cualquier otra información que la gerencia general solicite.

#### **1.4. DEFICIENCIAS DETECTADAS:**

La gerencia general de la empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima, dentro de los objetivos del control interno es detectar deficiencias oportunamente y sobre todo eliminarlas de inmediato, se pone interés en la actualización y mejoramiento del control interno promoviendo la eficiencia en todas las áreas que integran la empresa, las operaciones se han incrementado en forma considerable, humanamente se hace imposible verificar cada transacción, el cumplimiento de cada proceso, por estos motivos se hace necesario modificar ciertos procesos que dejaron de ser funcionales.

Entre las deficiencias encontradas a los diferentes procesos que integran el funcionamiento de la empresa se pueden mencionar los siguientes:

## **AL PROCESO DE INGRESOS:**

- Hay pedidos que hacen los clientes vía telefónica, que la recepción no atiende oportunamente o se traspapelan, después el cliente llama enfadado que se cumplió con su requerimiento.
- Cuando se conceden los descuentos no hay una política que defina el porcentaje para la variedad de clientes que tiene la empresa, que los clasifica por la cantidad de relojes que le compran, estos descuentos, se consultan al gerente general para concederlos, siendo él quien decide que porcentaje se concede de descuento. Lo mismo sucede con las bonificaciones hay clientes que se les concede más relojes por el grado de amistad que tienen con los funcionarios de la empresa.

- En ciertas devoluciones que hacen los clientes de relojes, dicha mercadería es revisada, reclasificada oportunamente por el bodeguero, quedando en bodega relojes obsoletos o en mal estado.

## **AL PROCESO DE EGRESOS: (COMPRAS-PLANILLA)**

- En el proceso de compras a los proveedores extranjeros, ejemplo Casio se hace el pedido de relojes y partes para ensamble, ellos mandan una orden de embarque con la mercancía enviada, en el plazo de veinticinco días envían la factura, ésta muchas veces no cuadra con la orden de embarque remitida por el proveedor, teniendo efectos negativos en la adecuada valuación del inventario final en bodega, así como la determinación del costo de adquisición de los relojes comprados en ese embarque.
- Con el proceso de pago de planilla, al calcular las comisiones a los

vendedores el resultado no cuadra con el reporte elaborado por ellos mensualmente, habiendo deficiencia en la obtención de los reportes especialmente de los vendedores departamentales.

#### **AL PROCESO DE TESORERIA:**

- La persona encargada de la caja que tiene en su poder el efectivo, en varias ocasiones por la presión del tiempo al cierre del día cuando hace su corte de caja, no realiza la boleta de depósito, únicamente la envía al departamento de contabilidad para su revisión y ellos envían al mensajero a realizar el depósito al banco. Esto crea el riesgo que en la empresa por ese día se concentren valores que puedan ser robados, malversados o modificados de su presentación original, el control de revisión sobre los depósitos monetarios se atrasan por no realizarlos el día que ocurren.

- Las conciliaciones bancarias varias veces no se realizan oportunamente, algunas veces porque el correo es lento y otras porque la presión de trabajo no lo permite, por estar realizando otro tipo de trabajo.

#### **AL PROCESO DE CONVERSION:**

- La rotación del inventario no se determina oportunamente, hay veces por la falta de facturas que el proveedor extranjero Casio no manda a tiempo para verificar exactamente las cifras de los pedidos solicitados.

- La valuación del inventario final no es exacta en ocasiones porque no se tiene el valor real de ciertos embarques de relojes y piezas por ensamblar.

- Las deficiencias anteriores tienen un efecto negativo en el correcto cálculo

el costo de adquisición, así en el costo de producción de los relojes ensamblados.

- Al no poder determinar un costo real de adquisición y de producción, tampoco se puede deter

minar un precio de venta razonable que permita tener un margen rentable de utilidad para la empresa.

#### **AL PROCESO DE INFORMACION FINANCIERA:**

- El departamento de contabilidad no cumple con el plazo de diez días hábiles siguientes al final del mes para la presentación de la información financiera, el contador general justifica que no ha podido elaborar los estados financieros, debido al atraso que tienen los demás departamentos en entregarle la información y, que muchas veces tiene errores, lo que implica demora en la presentación de la información financiera.

- Los formatos para la presentación de los estados financieros se trata que sean multifuncionales, pero en ocasiones no se adecuan a la información que se presenta.

- El personal de contabilidad así como el resto de trabajadores no cuentan con un proceso permanente de capacitación, cuando se nota alguna deficiencia muy arraigada se considera si valdría la pena capacitar al personal del departamento deficiente. La empresa adquirió nueva tecnología computarizada, instaló una red novel, para asegurar la rapidez y oportuna presentación de la información financiera, pero hubo problemas, derivados de la falta de capacitación del personal en operar la nueva tecnología. Es decir se buscó una sistematización,

pero solo se logró una automatización poco funcional, los errores se siguen cometiendo, la diferencia es que ahora es alrededor de una computadora.

Las deficiencias detectadas en la empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima, se deben en gran parte, a la ausencia del departamento de auditoría interna dentro de su estructura organizativa, para que vele, verifique e informe adecuadamente, la naturaleza y origen de las transacciones realizadas por la entidad en el período respectivo, teniendo independencia de la gerencia general para realizar evaluaciones imparciales de los procesos realizados por la empresa.

En el siguiente Capítulo se presenta el proceso de información financiera realizado por la empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima, de sus diferentes procesos de operación, producción y funcionamiento en el ensamble de relojes.

## CAPITULO IV

### FORMACIÓN FINANCIERA, ECONÓMICO CONTABLE DE LA EMPRESA DE SAMBLE DE RELOJES, SOCIEDAD ANÓNIMA.

#### DEFINICION:

El sistema de información financiera de la entidad constituye un conjunto de elementos materiales, herramientas y técnicas que permiten el proceso de las transacciones que sus actividades generan en las tareas de producción, distribución, abastecimiento y funcionamiento en general de la empresa.

La información financiera se genera en el proceso de ejecución de operaciones de acuerdo al giro normal del negocio cuyos componentes permiten la elaboración de dos tipos de informes:

Informes proyectados hacia el exterior cuyos usuarios son los inversionistas, instituciones bancarias, proveedores, el fisco y terceras personas que tengan interés en la información financiera.

Informes gerenciales orientados hacia la propia administración, que revelen detalle la situación financiera de la empresa en la búsqueda de soluciones a los problemas generados por las diferentes funciones realizadas.

#### 1.1 CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE INFORMACION:

El sistema de información financiera de la Empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima, tiene las siguientes características:

) La información no es suficientemente detallada para identificar operaciones normales o indicar posibles problemas que puedan tener implicaciones en el

control contable.

- c) Su contenido es oportuno, confiable y utilizable al usuario.
- d) En la presentación no se destaca la información importante que facilite su comprensión a cada nivel específico.
- e) Su distribución no está de acuerdo con la responsabilidad asignada al usuario, de tal forma, que en ciertas ocasiones se justifica que la información no está completa por demoras en algún departamento.

#### 4.2 INFORMACION FINANCIERA PRESENTADA POR LA ENTIDAD:

La empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima , emite dos clases de informes:

##### 4.2.1 Proyectados hacia el exterior:

El informe está compuesto por un Estado de Situación Financiera o Balance General, Estado de Resultados, Estado de Utilidades Retenidas, Estado de Flujo de Efectivo y sus respectivas Notas a los Estados Financieros como parte inherente a los mismos.

##### 4.2.2 Proyectados hacia la administración:

Un Estado Pormenorizado de Pérdidas y Ganancias, Estado de Variación del Capital Neto, Estado de Variación a la Ganancia Bruta en Ventas, Estadísticas comparativas de ventas del año anterior con el presente, estos informes son de uso interno.

Esta información es presentada por del departamento de contabilidad, a la gerencia general mensualmente, en los siguientes diez días del vencimiento de

ada mes, lo cual no se cumple, porque los departamentos de ventas, compras, ensamble de relojes y publicidad no envían su información financiera oportunamente, evitando que el departamento de contabilidad cumpla con su obligación de presentar los informes financieros en el tiempo estipulado, impidiendo que dicha información sea útil en la toma de decisiones importantes para la empresa.

### **3.3 INFLUENCIA DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA, ECONÓMICO CONTABLE, EN LA TOMA DE DECISIONES:**

Debido a los cambios drásticos que el mercado mundial está sufriendo con la globalización económica, la empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima planteó la hipótesis que al tener un costo más bajo influenciado por las funciones básicas de valorar adecuadamente el inventario final de relojes, determinar un costo real por reloj comprado y ensamblado, que permita una adecuada determinación del precio de venta, esta exposición determina la importancia en la presentación y divulgación de informes conteniendo información financiera que tenga influencia en la toma de decisiones.

Después del estudio realizado a la estructura organizativa de la empresa, analizando sus procesos de producción, distribución y funcionamiento se determinó que la información financiera económico-contable, si es determinante en la toma de decisiones importantes en la vida económica de la empresa.

Se hace la afirmación anterior en base a lo siguiente:

- a) Que la empresa no puede funcionar adecuadamente sin poder tener la

valuación real, adecuada y oportuna de sus inventarios disponibles para la venta, sean éstos de relojes terminados, de piezas de relojes y suministros, es vital para la empresa que los informes financieros presenten un inventario real, porque los analistas de la información deciden si producen más o menos relojes, de que línea y estilo. Si el inventario está integrado por relojes en mal estado u obsoletos, la rotación del inventario para verificar en que tiempo se agotará, estos argumentos son vitales para tomar decisiones importantes como las siguientes:

- Se compran o se producen relojes con mayor aceptabilidad entre el público consumidor.
  - Evitar relojes en mal estado y obsoletos, determinando si el mal funcionamiento se debe a fallas en la construcción, ensamble o mal uso que le proporcione el cliente al reloj, la obsolescencia se debe a mal mercadeo, falta de calidad del reloj.
  - Determinar la rotación del inventario para establecer el plazo de agotamiento y renovación de los relojes.
- b) Que si la empresa no puede determinar su costo de ventas real, tampoco estaría calculando su costo de producción, esta situación coloca a la empresa en desventaja, porque no podría cuantificar el monto de sus erogaciones por concepto de compra de relojes, suministros, repuestos y todos los gastos incurridos en el funcionamiento de la empresa. Como puede la administración informar o demostrar que tipo de reloj es el más

barato y beneficioso para la empresa vender si puede determinar lo que le cuesta comprarlo o producirlo.

Al carecer de un costo de ventas, se hace imposible determinar un precio de ventas razonable y beneficioso para la empresa, teniendo como consecuencia que la administración no pueda determinar si su gestión operacional y administrativa está teniendo éxito o fracaso.

Al fallar la empresa en la adecuada determinación de éstos tres elementos estaría fracasando en las condiciones que el mercado actual impone, al no poder determinar un precio razonable la entidad corre el riesgo de quedar al margen de la competencia, lo cual significa pérdidas económicas si el precio de ventas que se impone es más bajo que su costo de ventas y si por el contrario el precio de ventas es más alto que la competencia, pues sencillamente ya no vende.

Si la administración no sabe cuantificar sus inventarios, no puede determinar la cantidad de relojes posee para la venta, si puede abastecer los pedidos hechos por sus clientes, al no poder cumplir con la demanda, el cliente sencillamente busca otra empresa que satisfaga sus necesidades. Al no determinar la cantidad en unidades y quetzales invertidos, al presentar sus informes financieros no está revelando adecuadamente su situación financiera a la fecha de su presentación.

Todos estos argumentos tienen un valor económicamente alto, la empresa estaría perdiendo sus recursos disponibles en una actividad que no le sería rentable. Por lo tanto, que persona invertiría en una empresa que no le garantiza la rentabilidad de su inversión. La información financiera es una herramienta vital

para la toma de decisiones importantes no sólo para la administración, sino para sus inversionistas y toda aquella persona que tenga intereses en la actividad realizada por la empresa.

Si la empresa no tiene información suficiente y competente de los tres elementos anteriores, no aprovecha adecuadamente sus recursos monetarios, teniendo un costo de operación demasiado alto. No existiendo optimización de sus recursos disponibles para el funcionamiento deseado por la administración.

Todo lo anterior hace necesaria la revisión fundamental de los informes contables y financieros, los cuales deben tener un rediseño y cambio radical, que será posible, si aplican los principios de la reingeniería de procesos, tema del cual se habla en el siguiente Capítulo.

## CAPITULO V

### LA REINGENIERIA DE PROCESOS COMO NUEVA FORMA DE REPRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA, EN LA EMPRESA DE ENSAMBLE DE RELOJES

#### 1 DEFINICIÓN:

Las prácticas y procesos tradicionales se hacen obsoletos, pierden utilidad, se necesita rediseñar la estructura de la organización, por los constantes cambios que ocurren en el mundo, la desaparición de las barreras comerciales, la costosa y cambiante tecnología, la uniformidad cada vez mayor de necesidades comunes de la sociedad de consumo internacional. Las condiciones de trabajo cambian de un período a otro dentro de la empresa, los métodos de producción, los sistemas de información, los gustos del consumidor, la calidad y cuantificación de la competencia. Lo que significa abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y adoptar nuevas formas de procesar el trabajo, con satisfacción hacia el cliente que se atiende prestándole un mejor servicio, entregándole al cliente un producto de mayor valor.

Esto que se plantea anteriormente no es tarea fácil, se necesitan conocimientos, habilidades, destrezas y sobre todo mucha experiencia en el mundo de los negocios, se necesitan líderes con mentalidad de cambio, la reingeniería propone la revisión fundamental de los procesos de producción, ventas, compras, ensamble de relojes y sobre todo el proceso de información financiera, haciendo una investigación del trabajo que realiza la empresa en la actualidad y porque no se hace de una forma más productiva, analizando el diseño

e los procesos de trabajo, donde sin duda alguna se encontraron las deficiencias en el trabajo realizado, entonces se elabora el rediseño radical de los procesos, no ando por sentado ningún proceso o concepto que pueda desviar el objetivo de la ingeniería partiendo de cero. Esta condición permite alcanzar mejoras espectaculares en condiciones críticas y contemporáneas de rendimiento.

En reingeniería lo más importante son los procesos y los que dan más trabajo al gerente general, interesado en implantarla, en la empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima. La empresa requiere un conjunto de actividades necesarias que permitan presentar al cliente un reloj completamente terminado, el cual se elabora con piezas de relojes ensambladas y luego venderlos en perfecto estado.

El proceso de ensamblar los relojes es el origen de otras operaciones necesarias para la actividad principal de la empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima, las ventas originan los ingresos, las compras los egresos, la producción genera los relojes terminados y también egresos del pago de nómina de los empleados de planta y todos estos procesos generan la información financiera necesaria para valuar los procedimientos empleados en la producción de relojes, en un período establecido.

Para tener un mejor criterio de lo que es reingeniería de procesos es oportuno aclarar ciertos comentarios, conceptos que manejan los medios de comunicación de que es y en que consiste, ésta nueva forma de organizar todas las funciones necesarias e indispensables que convierten una empresa en

competitiva.

## 1.1 QUE NO ES LA REINGENIERIA:

Las personas que sólo conocen de comentarios la reingeniería y las que apenas se han enterado del concepto, suelen opinar irreflexivamente a la conclusión de que es más o menos lo mismo que otros programas de mejoras de negocios con los cuales ya están familiarizadas, por ejemplo:

En primer lugar, a pesar del papel destacado de la informática en la ingeniería, debe estar bien claro que reingeniería no es lo mismo que automatización.

Automatizar los procesos existentes con la informática es tener información a una mayor velocidad, pero teniendo los errores que se cometían anteriormente.

Tampoco se debe confundir la reingeniería de negocios con la llamada ingeniería de software, que significa reconstruir sistemas obsoletos de formación con tecnología moderna. La reingeniería software a menudo no produce otra cosa que sofisticados sistemas computarizados que automatizan sistemas obsoletos. Tampoco es reestructurar, ni reducir la capacidad productiva que posee la empresa. Estos no son más que eufemismos por reducir la capacidad de entendimiento del nuevo tema de estudio frente a la demanda actual disminuida. Al expresar estos conceptos se quiere aclarar algo, si se produce menos con menor capacidad de producción para acomodarse a la demanda, esto es reestructurarse o reducirse dadas las circunstancias, mientras que la reingeniería busca hacer más con menos recursos.

Rediseñar una organización tampoco es lo mismo que reorganizarla, se pueden reducir o ampliar sus departamentos, el problema de las empresas no proviene de su estructura organizativa, sino de la elaboración de sus procesos. Si una empresa se empeña en acabar con la burocracia, éste no es el problema, por el contrario, la burocracia ha sido la solución durante los últimos años. Si al gerente general no le gusta la burocracia en la empresa, que trate de arreglarse sin ella. El resultado será un caos. La burocracia es el pegamento que mantiene unida la empresa, porque tiene procesos adecuados a dicha circunstancia, si desea desaparecer la burocracia debe rediseñar sus procesos convirtiéndolos en planos u horizontales y no fragmentados que son el origen de la burocracia.

La reingeniería tampoco es lo mismo que mejorar la calidad, ni gestión de calidad total y ninguna otra manifestación del movimiento contemporáneo de calidad. Desde luego, los problemas de calidad y la reingeniería comparten ciertos temas comunes. Ambos reconocen la importancia de los procesos y ambos tropiezan con las necesidades del cliente, trabajando de ahí hacia atrás; sin embargo, los dos programas difieren fundamentalmente en lo siguiente: Los programas de calidad trabajan dentro del marco de procesos existentes en la empresa y buscan mejorarlos por medio de incrementar la eficiencia en el desempeño del proceso.

La reingeniería busca avances decisivos, no mejorando los procesos existentes sino descartándolos por completo y cambiándolos por otros enteramente nuevos, la reingeniería implica igualmente, un enfoque de gestión del cambio

erente que necesitan los programas de calidad.

En síntesis la reingeniería no da por sentado ningún concepto, categoría, proceso o supuesto, el enfoque que se da es empezar de cero, rediseñando completamente todos sus procesos internos de funcionamiento.

## 2 IMPORTANCIA:

El mercado local está experimentando cambios fundamentales que exigen a empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima, rediseñar sus procesos necesarios para la producción de relojes, para enfrentar una nueva competencia, la globalización económica, aparecimiento de relojes de producción masiva, que trae consigo la colocación en el mercado local de un producto a menor costo, el contrabando de relojes por personas inescrupulosas creando la competencia desleal.

Todas las circunstancias hacen necesaria la reingeniería de procesos, para hacer más productiva la empresa mediante la mejor valuación de sus inventarios, empleando el método más oportuno e idóneo, en la salvaguarda de los relojes, tratando de colocar en el mercado, relojes con mayor calidad, rendimiento y presentación, al satisfacer completamente el gusto del cliente, la empresa obtiene el reconocimiento del reloj distribuido en su sala de ventas.

La reingeniería entre sus objetivos principales tiene el de mejorar la calidad del producto que se vende, al mejoraría automáticamente el costo de los relojes baja, porque, se harán relojes con un solo proceso de ensamble sin repetición, reposición de piezas, revisiones exhaustivas y tediosas, esto significa reducción en

pago de salarios a los supervisores un gasto que la empresa se ahorraría por tener un mejor proceso de producción.

Al tener una aceptación general por parte del público, también el rubro de voluciones y rebajas sobre ventas disminuyen, lo que permite a la empresa tener ingresos seguros, oportunos a la hora de realizar sus ventas. Al tener costos más bajos se pueden determinar precios de ventas más atractivos y competitivos en un mercado irregular como el guatemalteco.

La empresa necesita procesos cortos y simples, ahorrando tiempo y personal empleado, lo que significa una disminución en sus erogaciones realizadas, optimizando sus recursos financieros en condiciones críticas, con cambios fundamentales en la forma de ensamblar relojes.

Al colocar oportunamente cada lote de relojes producidos la empresa está evitando tener un inventario de relojes obsoletos o pasados de moda, reduciendo la realización y en consecuencia una menor recaudación de recursos disponibles para la empresa.

Con todos estos argumentos se afirma que la reingeniería es necesaria e importante en la actualidad mercantil que impone esta década a los negocios.

### **5.3 IDENTIFICAR LOS PROYECTOS POSIBLES EN LA EMPRESA DE ENSAMBLE DE RELOJES:**

Los proyectos identificados en la empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima, son aquellos que afectan sus procesos de funcionamiento importantes para su desarrollo comercial. Fue determinante reconocer que se

en enfocarse en tres direcciones básicas para obtener la maximización de los recursos disponibles por la entidad, siendo los siguientes:

- Valuación Adecuada del Inventario Final de Mercaderías.
- Determinar el Costo de Ventas de las Mercaderías y,
- Determinar el Precio de Ventas de las Mercaderías.

#### **1.1 VALUACION ADECUADA DEL INVENTARIO FINAL DE MERCADERIAS:**

Los inventarios de relojes son bienes tangibles propiedad de la empresa, y se tienen disponibles para la venta, el objetivo básico es identificar sobre una base uniforme, los valores que deben incluirse en el costo de los relojes vendidos durante el período fiscal y los registros que deben trasladarse como inventarios al período siguiente y obtener una equiparación apropiada de los costos aplicados a las ventas.

Bajo este razonamiento el valor determinado del inventario final de relojes, es fundamental en la obtención de utilidades o pérdidas del período, si el inventario final está valuado con los costos más antiguos el estado de resultados presentará una utilidad más elevada y el balance general revela los costos recientes o actualizados, esto cuando se usa el método de valuación Primero en Entrar, Primero en Salir (PEPS), si por el contrario la empresa muestra en su estado de resultados los costos más recientes obtendrá al final del período una menor utilidad y el balance general presenta los costos más antiguos, por consiguiente el valor del inventario final será menor del costo razonable de los relojes, esto por el método de valuación Último en Entrar, Primero en Salir (UEPS).

El análisis anterior presenta la importancia que tiene la adecuada valuación a los inventarios, este proyecto lo determina la empresa valuando sus inventarios de relojes, por el método de Promedio Móvil o Promedio Ponderado, por el volumen de sus inventarios y por la variedad de relojes que existen, este método se basa en el supuesto que los relojes en el inventario llegan a mezclarse de tal manera, que los relojes usados o vendidos se toman tanto del inventario inicial como de las compras del periodo, sumando estos dos rubros y dividiéndolos entre el total de relojes existentes, el resultado es el costo unitario de cada reloj existente en el inventario.

Este rubro es indispensable operarlo oportuna, veraz y óptimamente para desarrollar procesos reales, cortos, sencillos y oportunos, en el desarrollo económico de la empresa en condiciones de alta competencia y mercados globalizados, tasas de inflación más elevadas, cambios en el nivel de precios y sobre todo la comparabilidad de los estados financieros presentados en años diferentes.

### **5.3.2 DETERMINAR EL COSTO DE VENTAS DE LAS MERCADERIAS:**

La empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima, se fundamenta en la determinación real de su costo de ventas, sin esta condición la empresa no puede funcionar adecuadamente, competir con éxito y lograr ventaja competitiva, responder a las regulaciones o mandatos ejecutivos que la misma impone, alcanzar todos los objetivos propuestos de reducir costos, mejorar la calidad, aumentar los ingresos, racionalizar los procesos de operación, mejorar el servicio personalizado

cliente y por sobre todo continuar haciendo ahorros que incrementen el capital de trabajo que la empresa necesita para optimizar sus recursos vitales en el mercado. Con la expansión, este ahorro comprende la mano de obra directa e indirecta eliminando puestos innecesarios en el ensamble de relojes, reducir costos de formación financiera, siendo este un costo con altos grados de elevación año con año, debido a la creciente demanda de información financiera necesaria para tomar decisiones importantes y determinantes en la vida del ente económico. La empresa determina su costo de ventas, de la siguiente manera:

Al inventario inicial de relojes, se suma las compras efectuadas durante el periodo, obteniendo los relojes disponibles para la venta, se determina el inventario final que existe en la empresa y se le resta, extrayendo el costo de ventas total del periodo, si desea el costo de ventas unitario se divide entre el total de unidades vendidas durante el ejercicio.

### **3.3 DETERMINAR EL PRECIO DE VENTAS DE LAS MERCADERIAS:**

La empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima, necesita recuperar sus costos y gastos incurridos en el periodo que se está trabajando con el único afán de incrementar sus utilidades año con año, esto significa que sin la adecuada determinación de un precio de ventas razonable la empresa puede estar perdiendo sus recursos y no recuperar todas las erogaciones hechas en el periodo que son necesarias para realizar los relojes en el mercado local.

Si el precio de ventas se aumenta considerablemente, el volumen de ventas tiende a disminuir o pueda causar que el precio sea tan alto que haga salir a la

empresa de los niveles de competencia, quedando claro que la reingeniería no tiene como principal motivación el aumento de utilidades, sino la reducción de costos, que trae consigo un incremento de utilidades. Entonces el precio de ventas es la vía por la cual la empresa recupera todos esfuerzos, bienes y erogaciones realizadas por ensamblar relojes y presentarlos al público para la venta. La empresa para determinar su precio de ventas usa el método de porcentaje de ganancia en ventas, que consiste en lo siguiente:

Al costo determinado por reloj se le divide entre la unidad menos el porcentaje de ganancia deseado, obteniendo un precio de ventas que proporciona la recuperación de todos los costos y gastos efectuados en el ensamble de cada reloj.

#### **5.4 DIAGNOSTICO DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA DE ENSAMBLE DE RELOJES:**

La empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima, tiene las siguientes operaciones necesarias para su funcionamiento:

Proceso de Ingresos (Ventas).

Proceso de Egresos (Compras y Nóminas).

Proceso de Tesorería.

Proceso de Conversión (Ensamble de Relojes).

Proceso de Información Financiera.

##### **5.4.1 PROCESO DE INGRESOS:**

La empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima, obtiene sus

egresos únicamente por vender relojes, al estricto contado, no tiene la política de vender al crédito. Este proceso se inicia con el pedido hecho por el cliente sea personalmente o por teléfono, el vendedor recibe el requerimiento y lo traslada a la bodega del departamento de ventas para que despache la solicitud de relojes hecha por el cliente. El bodeguero prepara el pedido, y lo traslada al vendedor, explicando que relojes le puede entregar y la información de los relojes agotados que no se pueden despachar. El vendedor prepara la factura detallando la cantidad y calidad de los relojes despachados, esta factura la hace en original y dos copias, el cliente recibe su factura y se traslada a cancelar en caja, donde se le entrega el original de la factura y pueda retirarse con su mercadería comprada. La caja hace un reporte de las ventas realizadas con su respectivo efectivo y equivalentes de efectivo que respalda la transacción, enviando al departamento de contabilidad para su revisión, verificación de la operación y la preparación del depósito para efectuarse en el banco. Los pedidos antes de ser despachados son trasladados a la gerencia general para su verificación actividad que muchas veces retrasa la entrega de los relojes, hay pedidos solicitados por teléfono que se extravían y que no se atienden a tiempo, causando el descontento del cliente. Se hace necesario asignar actividades propias de cada puesto delegando responsabilidades individuales que no pueden dejar de hacerse.

#### 5.4.2. PROCESO DE EGRESOS:

El proceso lo realiza la empresa principalmente por las compras a los proveedores, pago de nóminas a los empleados y gastos de operación necesarios

para realizar la actividad de vender relojes.

Las compras solicitadas al proveedor extranjero Casio en Miami, Estados Unidos de América tienen un problema que los embarques de relojes son enviados únicamente con una carta de porte detallando las mercancías despachadas para Guatemala, explicando que dentro de los quince días siguientes envían la factura correspondiente, esto tiene implicaciones en el cálculo del costo unitario de los relojes, en varias ocasiones los costos anotados en la carta de porte no son los mismos de la factura, causando muchas veces atrasos y duplicación en el costeo de los pedidos ingresados al almacén de relojes.

La empresa paga multas a La Dirección General de Aduanas, al liquidar sus impuestos de cada exportación ingresada al territorio nacional, por no presentar la factura original de cada exportación liquidada de impuestos de internación.

También se pagan las comisiones a los vendedores por todas las ventas efectuadas en el mes, habiendo desacuerdo en el cálculo al final del periodo por no cuadrar el reporte emitido por el departamento de ventas con el reporte elaborado por el departamento de contabilidad.

#### **5.4.3 PROCESO DE TESORERIA:**

Con el manejo del efectivo en varias ocasiones se detectó que los reportes de ventas acompañado del efectivo no se traslada al final del día al departamento de contabilidad para su revisión y realizar el depósito monetaria al banco. Esto crea un riesgo a la empresa de quedarse con efectivo en sus cajas, con posibilidad a robos, hurtos o malversación. Se argumenta que en ciertos días el tiempo no

canza para terminar todas las operaciones. De igual manera pasa con las conciliaciones bancarias de las cuentas en los bancos, no se realizan oportunamente y muchas veces concilian dos meses a la vez, ocasionando certidumbre en el saldo del banco en el mes que no se realiza conciliación bancaria, se argumenta que el correo postal no traslada los estados de cuenta a tiempo.

#### **4.4 PROCESOS DE CONVERSION:**

Es el encargado de ensamblar los relojes no hay un análisis exacto de la rotación de los inventarios y determinar el tiempo de agotamiento de las existencias. El ingeniero encargado del departamento no presenta una valuación adecuada de los inventarios por no tener la factura de compra de piezas para el ensamble, evitando un estudio real del ensamble de relojes su producción, costo y rentabilidad.

#### **5.4.5 PROCESO DE INFORMACION FINANCIERA:**

El encargado de elaborar los informes financieros es el departamento de contabilidad, entre sus obligaciones tiene que presentar la información financiera dentro de los diez días siguientes al vencimiento de cada mes.

Vela por el buen aprovechamiento de los bienes de la empresa, la salvaguarda adecuada de los activos y la optimización de cada recurso. Tiene relación directa con los demás procesos realizados por los departamentos que integran la organización, requiriendo de ellos toda la información generada por cada una de sus actividades particulares que realizan. A la vez tiene la obligación

le presentar adecuadamente los informes de las operaciones realizadas por todos los departamentos y el uso adecuado de la información de uso interno. Además presenta los informes financieros de uso externo que la empresa necesita mostrar al público en general.

El departamento de contabilidad no cumple con presentar oportunamente la información financiera en el periodo establecido, argumenta el contador general que la recopilación de los otros departamentos no es trasladada a tiempo, para ser procesada por el departamento y presentaría con errores, que al enmendarlos requiere tiempo, acortando el plazo estipulado para la presentación, discusión y análisis con la gerencia general de los informes financieros de cada mes.

La información no es lo suficientemente detallada para identificar operaciones anormales o de ocurrencia esporádica y las implicaciones que pueda tener el control interno en lo sucedido. La presentación no destaca información importante que facilite la comprensión a cada nivel específico, los encargados de los departamentos no presentan detalladamente los motivos y las consecuencias de cada acontecimiento sucedido en sus operaciones, así como tratar de implementar mejoras a la presentación de sus informes. No le dan importancia a los hechos que se presentan esporádicamente y que pueden tener consecuencias importantes para la empresa.

## **5.5 REDISEÑO Y ANALISIS DEL NUEVO SISTEMA PROPUESTO:**

En la empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima, se determinó que todos sus procesos necesarios para realizar su actividad principal, se deben

iseñar con el fin de obtener un mejor desarrollo en la optimización de sus cursos materiales, un mayor grado de eficiencia en el personal que labora para la presa, simplificando el trabajo realizado, el nuevo sistema propone aprovechar recursos que posee la empresa en la actualidad, el sistema en red de computación es vital para incrementar la velocidad en la presentación y realización de las operaciones de cada departamento, como una herramienta de trabajo necesaria en estos tiempos que se manejan grandes volúmenes de información posibles de trabajarlos manualmente.

### 5.1 REDISEÑO DEL PROCESO DE INGRESOS:

El proceso actualmente lo realizan ocho vendedores, seis supervisores, además la supervisión del gerente general, dos bodegueros que preparan el pedido, dos cajeros que cobran la venta realizada, en total participan diez y nueve personas en realizar este proceso.

La reingeniería de procesos su estrategia es simplificar los pasos de cada proceso, además aprovechar el recurso humano efectivamente a través de la capacitación permanente. El personal está en la capacidad de realizar su trabajo sin necesidad de tanta supervisión realizada por otro empleado, sino que él hace su trabajo por convicción y no por supervisión.

El nuevo proceso consta únicamente de cuatro pasos necesarios siendo los siguientes:

PASOS	PERSONAS	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTOS
1er.Paso.	Vendedor	Atender el Pedido Hecho por el Cliente.	Atiende al cliente explicándole que relojes le puede vender, tiene acceso al inventario actualizado en bodega
2do.Paso.	Bodeguero	Recibe el Pedido Hecho por el Cliente.	El computador opera en red y recibe inmediatamente el pedido solicitado por el cliente al vendedor.
3er. Paso.	Bodeguero	Prepara y Entrega el Pedido.	El bodeguero entrega el pedido al vendedor, para que proceda a entregárselo
4to.Paso.	Cajero	Entrega Factura y Recibe Pago.	El bodeguero al entregar el pedido automáticamente, se imprime la factura de ventas, entrega el original al cliente y envía las copias al departamento de contabilidad.

El proceso no requiere ningún supervisor exclusivo de despachos, teniendo adecuadamente valuado el inventario de relojes, se procesa en el computador, tienen acceso a la información el gerente general, el gerente de ventas, el ingeniero de ensamble de relojes y el contador general si desean verificar, modificar o supervisar todo el procedimiento realizado en el proceso de ingresos generados por las ventas.

El jefe del departamento de auditoría interna debe efectuar revisiones físicas al inventario de manera sorpresiva, verificar si la existencia es la correcta, si cumple con los procedimientos adecuados al proceso, arqueos de caja sorpresivos sin esperar el final del día, si las ventas han estado altas y, en caja se encuentra demasiado efectivo, elaborar inmediatamente el depósito monetario para evitar riesgos. Además los pedidos no se atrasan por las supervisiones hechas por la gerencia general, teniendo acceso a la información en cualquier momento. El proceso puede ser realizado por tres personas, mientras que el proceso antiguo

ticipan diez y nueve en realizarlo.

Esta diferencia es un ahorro para la empresa al reducir el pago de nóminas salariales, la reingeniería no recomienda el despido completo del personal obrante, sino una valuación de sus capacidades para ubicarlos en nuevos puestos de trabajo previamente capacitados para desarrollar otra actividad productiva en la empresa. Este proceso puede utilizarse en las ventas departamentales los dos temas en paralelo.

### 3.2 REDISEÑO DEL PROCESO DE EGRESOS:

El proceso de egresos está compuesto principalmente por las compras de piezas de ensamble de relojes, pago de nómina de salarios y gastos de operación necesarios para desarrollar la actividad principal de la empresa.

El diseño anterior de compras lo integran el departamento de ventas departamentales con ocho vendedores que solicitan los relojes pedidos por sus clientes, el departamento de compras verifica si los relojes ya no están en existencia para elaborar un listado solicitando los relojes a Mitsu Hyuko Casio de Miami, Estados Unidos de América este departamento lo integran cinco personas, la solicitud es enviada al departamento de contabilidad que consta de cinco personas y finalmente a la gerencia general para que revise dicho requerimiento. En total participan diez y nueve personas en realizar el proceso. El rediseño del proceso de egresos propone los siguientes pasos para la compra de piezas de ensamble de relojes:

PASOS	PERSONAS	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTOS
1er.Paso.	Bodeguero.	Requerimiento de Piezas para Ensamble de Relojes.	Elabora listado de requerimiento de piezas para ensamblar relojes, en original y tres copias: Original para el proveedor Casio, el duplicado para la gerencia general, el triplicado para contabilidad y el cuadruplicado para el archivo de bodega.
2do.Paso.	Gerente General.	Autoriza Requerimiento de Piezas para Ensamblar Relojes.	El gerente general envía una autorización firmada y sellada por la gerencia general que puede proceder la compra de piezas para ensamblar relojes.
3er.Paso.	Secretaria.	Envía Requerimiento de Piezas para Ensamblar Relojes.	La secretaria utiliza el correo postal para trasladar la requisición de relojes al proveedor Casio en Miami, Estados Unidos de América.
4to.Paso.	Contador General.	Envía Carta de Solicitud de Factura al Proveedor Casio y Ratifica Dicha Solicitud Mediante Llamada Telefónica.	El contador general solicita al proveedor Casio la factura de la venta de piezas para ensamble de relojes, para proceder a calcular los costos reales de la importación.
5to.Paso.	Bodeguero.	Verifica si el Pedido Ingresó Correctamente Como lo Indica la Factura de Compra.	El bodeguero realiza el recuento físico de la compra de piezas de relojes para ensamble e ingresarlo al inventario en la computadora.

El anterior proceso es realizado por ocho personas, cumpliendo con autorización, revisión y respaldo documentado de la compra de piezas para ensamblar relojes.

El anterior lo integran diez y nueve personas, habiendo un ahorro en el pago de nóminas de salarios a diez personas, se procede a evaluar al personal y asignarles otro puesto previa capacitación. Eliminando por completo las demoras, realizando las operaciones en un tiempo y espacio razonable, cumpliendo con los procedimientos necesarios para realizar la transacción.

El proceso de pago de nóminas de salarios quedaría de la siguiente

nera:

ASOS	PERSONAS	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTOS
1. Paso	Gerente de Ventas, Gerente de Compras, Gerente de Publicidad, Contador General e Ingeniero Ensamble de Relojes.	Remiten al Departamento de Contabilidad, Las Nóminas de Empleados de Cada Departamento.	Estas nóminas las procesan en la computadora, para que el departamento de contabilidad, extraiga la información necesaria, para elaborar la nómina, incluyendo salarios bases, extraordinarios, comisiones, bonificaciones, etc.
2. Paso.	Contador General.	Extrae de la Computadora Todas la Nóminas de los Diferentes Departamentos.	Elabora nómina de salarios de los empleados de la empresa, por cada departamento, así también para el cálculo de las cuotas laborales y patronales del I.G.S.S.
3. Paso.	Contador General.	Emite Nómina de Salarios Para su Autorización por La Gerencia General.	La planilla es elaborada en original y dos copias, además graba en la computadora la nómina de salarios, para la verificación inmediata de la gerencia general, el original se traslada al I.G.S.S., el duplicado se envía a gerencia general y el triplicado se archiva en contabilidad.
4. Paso.	Contador General.	Emite Cheques para Pagar los Salarios de Todos los Empleados de la Empresa.	Al tener autorizada la nómina de salarios, se procede a elaborar los cheques de cada empleado por el pago de salarios del mes que le corresponda, incluyendo todos sus pagos que por Ley le correspondan, deduciendo todos los descuentos legales correspondientes.

Este proceso se diferencia del anterior en que, las nóminas previas son elaboradas por el Jefe o Encargado de cada departamento y enviado al departamento de contabilidad, mientras el procedimiento antiguo el contador general y sus asistentes tenían que recopilar toda la información necesaria para elaborar una planilla de salarios. Se omiten las discusiones por parte de los

empleados que no se les paga, lo que efectivamente han devengado. Hay menos riesgo de cometer errores, la información procede de la propia fuente.

### 5.5.3 REDISEÑO DEL PROCESO DE TESORERIA:

Este proceso tiene mucha relación con el de ingresos, en lo referente al manejo de efectivo y equivalentes de efectivo, generados por las ventas, estas actividades son las de mayor volumen, mientras que el pago de dividendos a los accionistas se elabora una vez al año, así como el cálculo de reservas de capital.

Este proceso es relativamente corto quedando de la siguiente manera:

PASOS	PERSONAS	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTOS
1er.Paso.	Cajero.	Elabora el Cierre de su Caja, en el momento que Crea Conveniente Hacerlo.	Prepara el cierre de su caja cuando considera que tiene suficiente efectivo para realizarlo, y enviarlo al departamento de contabilidad para su revisión y elaboración de la boleta de depósito, no siendo necesario hacerlo al final del día, puede realizarlo cuando crea necesario.
2do.Paso.	Contador General.	Prepara Informes de Reservas de Capital.	Elabora el informe explicando que en el periodo actual se crean las siguientes reservas de capital y que fin tienen cada una de ellas.
3er.Paso.	Contador General.	Prepara Informe del Pago de Dividendos por Pagar al Periodo Correspondiente.	Presenta el informe del proyecto de dividendos por pagar para periodo correspondiente, para que la gerencia general lo discuta con el Consejo de Administración y estos se lo presenten a La Asamblea General de Accionistas.

El proceso de tesorería es vital en tiempos de ampliación o reducción de capital, se determina que capacidad de pago tiene la empresa, el porcentaje de propiedad de los accionistas sobre la empresa y si hay necesidad de financiamiento

terno para el funcionamiento de la empresa.

#### 5.4 REDISEÑO DEL PROCESO DE CONVERSION:

Es el más amplio y complicado de todos los procesos que integran la organización de la empresa, es el origen de los demás, contiene la existencia de piezas para ensamblar relojes, la conversión a relojes terminados, el control de calidad, ensamblar relojes diseñados con estilos de moda y que tengan aceptación de los clientes.

El rediseño queda de la siguiente manera:

PASOS	PERSONAS	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTOS
1er.Paso.	Ing. de Ensamble.	Prepara Plan de Trabajo Sobre los Relojes que se Ensamblan Dependiendo el Estilo y Cantidad.	El departamento de publicidad ha hecho una prueba de mercado determinando que línea, estilo y cantidad requiere el público en relojes.
2do.Paso.	Ing. de Ensamble.	Distribuye los Planes de Trabajo a Cada Uno de Sus Técnicos para el Ensamble de Relojes por Estilo, Línea y Cantidad.	Los técnicos proceden a ensamblar las piezas de los relojes, para fabricar relojes totalmente terminados y puedan ser trasladados a la bodega para su realización.
3er.Paso.	Ing. de Ensamble.	Revisa el Trabajo de Cada Uno de los Empleados, en los Diferentes Grados de Avance del Reloj.	El ingeniero de ensamble de relojes, revisa el trabajo de cada uno de los técnicos, sin esperar que el reloj este terminado, para establecer si está en buen estado.
4to.Paso.	Ing. de Ensamble.	Elabora Informe de Producción de Relojes y Traslada el Lote de Relojes Terminados a la Bodega de la Tienda de Relojes.	Presenta un informe de la producción de relojes, explicando cantidad, estilo y línea de relojes producidos, graba en la computadora todos los detalles del informe y, hace un traslado a la bodega de la tienda los relojes terminados.

El proceso está a cargo del Ingeniero de Ensamble de Relojes y la novedad se establece en la supervisión a escala de producción, no esperando a que esté terminado el reloj, para determinar si está funcionando adecuadamente, para

entonces ya se invirtió tiempo, pago de salarios al técnico, sueldo del ingeniero y utilización de piezas. Se presenta un mejoramiento en la calidad de producción de relojes, teniendo en consecuencia la reducción del costo de producción de cada reloj, la empresa comienza el ahorro por cada lote de relojes producidos.

#### **5.5.5 REDISEÑO DEL PROCESO DE INFORMACION FINANCIERA:**

La información financiera, recopila todos los elementos informativos necesarios en el funcionamiento de los demás centros productivos, es la manifestación final de la empresa por su actividad comercial realizada.

Si los otros procesos fallan en su presentación en consecuencia la información financiera también será deficiente. La presentación adecuada ante terceros, es la herramienta de uso interno, para la toma de decisiones importantes en la vida económica de sus operaciones. El actual proceso de información financiera no se presenta oportunamente ante la gerencia general, aduciendo que los demás departamentos no presentan la información respectiva en su debido tiempo. Con la afinación y rediseño de los procesos, la información estará a tiempo porque no hay que recopilar sino simplemente extraer de la computadora los datos necesarios para la elaboración de los informes financieros.

Muchas veces se abusa de los formatos de presentación de la información financiera tratando que sean multifuncionales, no adecuándose a la información presentada, cada departamento elabora un informe específico de cada uno de sus procesos analíticamente, el departamento de contabilidad le queda únicamente agregar un informe condensado explicando cada uno de los trabajos realizados por

diferentes centros productivos.

Con estos procedimientos la empresa ganará tiempo en obtener sus informes financieros con la posibilidad de reducir los días de presentación de la información, evitando errores en la elaboración y verificación, trabajando horas extras en la presentación y divulgación de los formatos informativos que necesita la gerencia general para la toma de decisiones importantes.

El rediseño del proceso queda de la forma siguiente:

PASOS	PERSONAS	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTOS
1. Paso.	Contador General.	Extraer de la Computadora la Información Financiera Necesaria para Elaborar los Informes Financieros de la Empresa.	Se extrae la información financiera de cada departamento, solicitando ampliación si fuera necesaria al no ser comprensible.
2. Paso.	Contador General.	Condensar la Información Financiera de Cada Proceso, Adicionándole un Análisis Financiero de la Empresa.	Los informes presentados por los diferentes procesos, se condensan y analizan financieramente, para una mejor interpretación por parte de la gerencia general, ampliando las exposiciones realizadas por los gerentes de los demás departamentos.
3. Paso.	Contador General.	Presentación de los Informes Financieros Tanto de Uso Externo como Interno	Se realiza la presentación de los informes financieros de uso externo e interno, realizando una reunión de alto nivel con la gerencia general, invitando a los demás gerentes para su discusión y aprobación.

El rediseño presenta ventajas económicas significativas, ahorro de tiempo, cero errores, oportunidad en la información, amplitud en las explicaciones de los informes financieros, discusión y aprobación previa por los ejecutivos de la empresa, antecediendo la presentación al Consejo de Administración donde todavía es discutible para la exposición ante la Asamblea General de Accionistas.

#### **5.5.6 REDISEÑO DEL PROCESO DE VERIFICACION Y SUPERVISION POR EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA:**

El departamento de auditoría interna forma parte de la estructura organizativa de la empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima, informando directamente al Consejo de Administración, manteniendo independencia en las actividades que audita, por lo tanto, se involucra en el proceso operativo dejando de realizar funciones de auditoría interna y se convierte en una contraloría, control de calidad y supervisión.

Dentro del Consejo de Administración se asigna una persona que tenga autoridad dentro de la empresa, para que fomente la independencia del auditor interno, logrando una adecuada cobertura de las operaciones y emitir informes oportunos de las acciones realizadas.

El auditor interno debe poseer el título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado, que tenga experiencia profesional comprobada, conocimientos actualizados de auditoría aplicados en la realidad cambiante que impera dentro de la empresa.

Los procesos de la empresa necesitan ser verificados y supervisados con objetividad, manteniendo una actitud mental positiva, no permitiendo influencias por juicios de otras personas, el alcance de la auditoría interna debe incluir la revisión y la evaluación de la estructura de control interno, para determinar si es efectivo y eficiente. El propósito de la revisión de la estructura de control interno, es determinar si se cumple con los objetivos elementales, garantizando información

nanciera confiable y oportuna, salvaguarda de los activos, promover la eficiencia operativa de la empresa, cumplimiento de las políticas de la empresa y el logro de las metas establecidas.

La realización del trabajo de auditoría debe incluir: La planeación, el examen y la evaluación de la información, comunicación de los resultados y seguimiento.

Los procedimientos básicos de la auditoría interna que se deben observar son los siguientes:

#### **PLANEACION:**

El auditor interno debe planificar su trabajo, en base a una estrategia general de discusión de los asuntos que puedan afectar el examen con los auxiliares de auditoría.

#### **METODOS PARA LA EVALUACION DE LAS FUNCIONES A AUDITAR:**

Son los que en forma individual o combinada deben utilizarse, para tener conocimiento del funcionamiento de la estructura de control interno de la empresa, siendo los siguientes:

- NARRATIVA.
- CUESTIONARIO.
- FLUJOGRAMA.

#### **NARRATIVA:**

Método mediante el cual se describe una o varias funciones de la estructura de control interno.

#### CUESTIONARIO:

Por medio de cuestionarios preestablecidos, entrevistas al personal responsable de las funciones dentro de la empresa, se informa de la efectividad de la estructura del control interno.

#### FLUJOGRAMA:

Describe gráficamente el origen, desarrollo y fin de una o varias funciones básicas en el funcionamiento de la estructura de control interno.

#### PROGRAMAS DE TRABAJO:

Es la representación escrita de los objetivos de auditoría interna que se persiguen y de los procedimientos que se deben aplicar, según las circunstancias propias de la empresa en sus diferentes procesos operativos, son el resultado de la planeación.

#### PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO:

Verifican la existencia, efectividad de las políticas y procedimientos que tiene establecidos la administración de la empresa, no es necesario comprobar el cumplimiento de todas las pruebas, esto dependerá de factores tales como: La materialidad, la importancia relativa y el riesgo máximo que habría al no evaluar una función o saldo.

#### PRUEBAS SUSTANTIVAS:

Verifican la validez, exactitud e integridad de los saldos, transacciones que componen los estados financieros, para garantizar que la información utilizada por la administración es confiable, el auditor debe revisar los saldos dependiendo de la

erialidad que presentan y su naturaleza.

#### UEBAS DE DOBLE PROPOSITO:

Se han planeado específicamente para proveer información directa sobre  
ectos, tanto de cumplimiento como sustantivos.

#### EVALUAR EL IMPACTO DE LOS COSTOS-BENEFICIOS DEL NUEVO SISTEMA:

El impacto de los costos contra los beneficios obtenidos es la condición  
ás importante que busca la empresa para rediseñar sus procesos de  
ncionamiento, si los beneficios obtenidos son mayores que los costos incurridos,  
sistema es adecuado y ventajoso para la entidad. Los nuevos procesos  
muestran una eficiencia y optimización de los recursos en forma aceptable,  
mejorando la calidad de los relojes, acelerando el trabajo, convirtiéndolos en mas  
encillos y cortos, teniendo personal más capacitado, una mayor comunicación  
ntre el personal y los ejecutivos de la empresa, teniendo una completa  
ordinación, evitando las funciones independientes.

Todos los procesos brindan un mayor grado de fiabilidad que la función del  
upervisor queda relegada a un segundo plano, todas las tareas, procesos y  
unciones se hacen observando el más alto grado de calidad, detectando los  
errores en cada función asignada, no se espera tener el reloj terminado para  
encontrar fallas en la producción, no se pierde tiempo en correcciones volviendo la  
empresa más productiva.

Los ejecutivos de la entidad tienen acceso a la información en el preciso

momento en que está ocurriendo, para verificarla, corregirla o apoyar su ejecución. Los procesos de la empresa, la reingeniería ofrece realizarlos con menos empleados, reduciendo los niveles de administración, mediante la eliminación de mandos medios, exceso de jefes de supervisión, ocupando al personal con mayor grado de capacitación en actividades no administrativas siendo atractivas para el empleado, pero productiva para la entidad, obteniendo un ahorro en el pago de nóminas al emplear una menor cantidad de personas. Mejorando la producción y servicio al cliente, con una menor inversión.

Los datos informativos serán oportunos, con información más detallada de los diferentes procesos de funcionamiento de la empresa, aplicado a todos los niveles específicos, de acuerdo al grado de responsabilidad asignada al usuario, de fácil comprensión y sobre todo extraída de la propia fuente que la origina. La reingeniería de procesos busca mejorar la calidad, mediante nuevos sistemas, obteniendo una reducción considerable de costos y como consecuencia recaudar mejores utilidades para la empresa.

Los beneficios obtenidos son mayores que los costos y gastos invertidos en adoptar el nuevo sistema de procesos, rediseñados con el simple propósito de mejorar el servicio al cliente en calidad, tiempo y economía.

## **5.7 SELECCIONAR LA MEJOR ALTERNATIVA: (PROTOTIPO)**

Este sistema ejemplar de nuevos procesos para el mejoramiento de la información financiera, beneficia al empleado proporcionándole una capacitación permanente, ubicándolo en el puesto que desempeña mejor, liberando al personal

de la monotonía sin sentido, mejorando la lealtad, la moral y en definitiva el desempeño de todas las actividades de la empresa representando una reducción considerable de los costos de operación. A continuación se presentan las diferencias entre el sistema antiguo de funcionamiento y la nueva alternativa por procesos rediseñados:

<u>SISTEMA ANTIGUO DE FUNCIONAMIENTO</u>	<u>SISTEMA REDISEÑADO DE FUNCIONAMIENTO</u>
1. Tiene procesos más lentos, por tener puestos intermedios y exceso de jefes supervisores.	Los procesos son más rápidos y sencillos por carecer de puestos intermedios y eliminar los jefes supervisores.
2. No tiene controles estrictos de calidad.	Uno de sus objetivos importantes es tener normas y control estricto de calidad.
3. Tiene costos altos de operación.	Otro de sus objetivos es reducir costos de operación de manera razonable.
4. El servicio al cliente no es de alta calidad.	El servicio al cliente es una de las razones de mejorar el sistema de funcionamiento.
5. El sistema de información no es detallado.	El sistema de información financiera, es detallado específicamente a nivel del usuario y grado de responsabilidad.
6. La capacitación al personal es escasa.	La capacitación al personal es permanente, siendo el recurso humano lo más importante para la empresa.
7. Se evita la monotonía en el trabajo.	El empleado trabaja con entusiasmo, dedicación y con filosofía de mejorar su capacidad personal.
8. No optimiza sus recursos.	Mediante la reingeniería, la optimización de sus recursos hace la diferencia, de producir más con menos inversión.
9. La información financiera sufre atrasos.	La información financiera se mantiene al día, porque es extraída de la fuente que la origina, y puede ser verificada, modificada en el momento que se produce.

Las nueve diferencias que existen entre ambos sistemas son significativas para tomar una decisión trascendental en la vida económica de la empresa, quedarse con lo antiguo tendiendo a la desaparición del mercado o llegar a liderar el mercado con un mejor servicio al cliente obteniendo su reconocimiento y lealtad al reloj que le vende la empresa, con grandes perspectivas de expansión gracias a

la globalización económica y la segmentación de los mercados locales.

Por todo lo expuesto anteriormente se recomienda que la empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima, adopte el nuevo sistema de procesos rediseñados por la reingeniería enfocada a mejorar el funcionamiento de la empresa y pueda trascender a los mercados internacionales.

#### **5.8 IMPLEMENTAR EL NUEVO SISTEMA DE PRESENTACION DE LA INFORMACION FINANCIERA EN LA EMPRESA DE ENSAMBLE DE RELOJES:**

El último paso a dar en la reingeniería de procesos dentro de la empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima, es implementarlos en la producción, funcionamiento y presentación de la información financiera de sus diferentes actividades, en el ensamble de relojes, creando el plan de emigración de cambio físico del sistema antiguo al nuevo sistema completamente rediseñado.

Todo el personal está completamente capacitado para iniciar el funcionamiento con los nuevos procesos, los ejecutivos de la empresa están seguros que el nuevo sistema es la solución a los problemas que la empresa está sufriendo. Han delimitado la autoridad y responsabilidad de cada uno de ellos dentro de la organización, se crearon las fuentes de información necesarias para las consultas en caso de dudas, imprecisión y capacitación permanente del personal en situaciones críticas al poner en marcha el nuevo sistema.

Se han revisado todas las instalaciones necesarias del departamento de ensamble de relojes, los departamentos de ventas, compras, publicidad y contabilidad están íntegramente comunicados por la red de computación.

Todos los inventarios están registrados y valuados correctamente, se tiene un costo de ventas correcto y se determinó un precio de ventas razonable.

El nuevo flujo de operaciones puede ser comprobado en cualquier etapa de desarrollo que se encuentre. El apoyo de la computación es de buenas condiciones y seguro de cumplir con las exigencias que el nuevo proceso impone a cada uno de los elementos tanto físicos como humanos que integran la organización.

La información financiera en la empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima, se presentará de la manera siguiente:

1. Los informes financieros de uso externo e interno serán presentados en los primeros cinco días hábiles del mes siguiente al vencimiento, para su discusión y aprobación por parte de la gerencia general. Teniendo dos días para celebrar la aprobación en el séptimo día se tendrán los informes financieros debidamente aprobados y razonados, para discutirlos con el Consejo de Administración y ellos decidan cuando lo discuten con La Asamblea General de Accionistas.
2. La información financiera será lo suficientemente detallada para identificar todas las operaciones significativas, anormales, periódicas y extraordinarias que sucedan dentro del período correspondiente.
3. Su contenido será oportuno, confiable y de utilización para el usuario a nivel específico de acuerdo a su responsabilidad dentro de la organización.

4. La información financiera se distribuirá de manera oportuna y se entregará a la persona indicada para su análisis y aprobación.
5. No habrán demoras en la preparación de los informes financieros útiles para la toma de decisiones importantes en el buen funcionamiento de la empresa, en base a la optimización de sus recursos, mediante la adecuada cuantificación y determinación de sus variables y razones inherentes en la información.
6. Los formatos de los informes financieros se adecuan especialmente a las necesidades específicas de cada departamento, no utilizando formatos adecuados a la información que se presenta.
7. La información financiera presentada por la empresa se fundamentan en las tres características, valuación adecuada del inventario final de relojes, el costo de ventas de los relojes y la determinación razonable del precio de venta.
8. Los informes financieros contendrán información relativa al ajuste de precios, afectados por la inflación que vive el país en la actualidad.
9. La información financiera contendrá, informes específicos de cada proceso realizado por los empleados de cada departamento, el grado de avance y capacitación que se logra mediante la adecuada valuación de todo el proceso en su conjunto.

El éxito en la reingeniería de procesos se basa en la habilidad de orientar al personal de la metodología sistemática y amplia de los objetivos que busca el nuevo diseño de funcionamiento, responsabilidad de la administración.

## C O N C L U S I O N E S :

1. El sistema económico es el medio para obtener los bienes materiales necesarios, para satisfacer las necesidades y comercializar los excedentes, sin él es imposible el desarrollo de sus elementos, relaciones, procesos de producción, distribución, consumo de bienes, servicios y capitales, las empresas como unidades económicas son parte del aparato productivo que mueve la economía de un Estado y el grado de desarrollo de las empresas determina que tan avanzado se encuentra el sistema económico.
2. La administración es el proceso que han utilizado las empresas para alcanzar sus objetivos mediante el uso de sus recursos materiales, financieros y humanos a través de la historia de los negocios. Es esencial en la determinación de la cooperación de los niveles que manejan todo el ente económico. Ha sido influenciada por diferentes corrientes del pensamiento a través de las diferentes épocas y ha existido en las empresas desde el conocimiento empirico hasta las corrientes científicas del análisis de los negocios. Es la base para el cambio en los tiempos modernos.
3. La contabilidad es la primera en percibir los cambios de crecimiento o modificaciones en la administración de las empresas, por este medio se muestra su situación económica y financiera en determinados periodos, cuantificando, clasificando y revelando las transacciones realizadas por la administración, es el termómetro que determina el éxito o fracaso de la gestión administrativa. Es la herramienta necesaria que tiene la empresa

para presentar sus informes financieros de uso interno indispensable a la administración y los informes de uso externo que le permiten mostrar sus condiciones al público en general. Al no contar con un departamento de auditoría interna la empresa le resta confiabilidad a la información que presenta, se necesita la opinión imparcial y calificada del profesional de la Contaduría Pública y Auditoría para tomar decisiones importantes.

4. Las condiciones económicas imperantes en el mundo, se modifican constantemente Guatemala, sus empresas y sus profesionales no son ajenos a los cambios radicales que los mercados locales e internacionales sufren, la desaparición de las barreras comerciales, la globalización económica, la aparición de alta y costosa tecnología que modifican las condiciones comerciales de prestar un servicio a sus clientes por parte de las empresas, exige una actualización oportuna a los profesionales y especialmente al Contador Público y Auditor en la prestación de sus servicios, ya sea como empleado dependiente o como profesional independiente en la solución de problemas específicos de la situación actual. Las universidades también juegan un papel importante en el desarrollo y proliferación de profesionales con calidad de exportación. Las empresas son responsables de promover la eficiencia del recurso humano que posee, mediante la actualización de sus procesos y la capacitación permanente del personal que labora para la entidad.
5. La administración de la empresa para dirigir sus actividades de manera clara

y veraz, necesita de una información rápida, con explicaciones ampliamente detalladas, que sea uniforme y que permita la comparabilidad con años anteriores, fundamentada en Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados vigentes a la fecha de presentación.

La reingeniería de procesos aplicada en la actividad empresarial surge como consecuencia de ofrecer un mejor servicio al cliente, haciéndole llegar un producto con mucho más valor, de alto rendimiento, que ofrezca satisfacción plena al usuario y que sea competitivo en el mercado nacional e internacional.

La administración tradicional creada en el siglo XIX, no es apta para conducir la empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima, las condiciones económicas que imperaban en aquel entonces, ya no son las mismas, la empresa busca el dominio del mercado, reconocimiento y lealtad del cliente mediante un buen servicio, obteniendo una creciente rentabilidad en cada período. El rediseño de sus procesos de cada operación es la solución para enfrentar la globalización económica, mercados estratificados y liberación de barreras arancelarias. Esto permitirá mejorar su calidad invirtiendo menos recursos, obteniendo mejores resultados en tiempos críticos, con medidas espectaculares que la administración tradicional no le brinda.

3. La reingeniería del proceso de presentación de información financiera en la empresa de Ensamble de Relojes, permite modificar los procesos

productivos con el objetivo de tener valuado adecuadamente su inventario final de relojes, sin tener mercadería obsoleta o en mal estado, permitiendo determinar el costo de ventas unitario de los relojes y poder cuantificar el precio razonable de venta, elementos importantes en la formulación, presentación y divulgación de la información financiera y la influencia que tiene sobre la toma de decisiones importantes, que traen consigo la optimización de los recursos de la empresa.

## RECOMENDACIONES:

1. Que el sistema económico que adopte Guatemala, sea dinámico, que permita a la unidades productivas el completo desarrollo ante las nuevas corrientes radicales, modificando las condiciones de operación tradicionales que se habían venido usando por años. Que las autoridades que rigen al país se preocupen de modernizar el sistema económico adecuándolo a las condiciones imperantes en la actualidad.
2. Modificar el método de administración tradicional que la empresa de Ensamble de Relojes, Sociedad Anónima, ha utilizado desde sus orígenes. Actualizando su administración a las nuevas corrientes administrativas como la reingeniería de procesos aplicada a la actividad empresarial. Con el fin de lograr un lugar preponderante en el conglomerado de empresas que compiten en el mercado local e internacional. Cambiando su filosofía desactualizada por conocimientos contemporáneos y de aplicación actual.
3. Crear el departamento de auditoría interna dirigido por un Contador Público y Auditor por su experiencia en contabilidad, finanzas y análisis financiero, que tenga independencia mental sobre su trabajo y que no exista interferencia extraña a su competencia para ocupar un lugar protagónico, dentro de la administración de la empresa, siendo la contabilidad sensible a cualquier cambio que ocurre dentro de la entidad y el medio cuantificador de todas las transacciones financieras, es indispensable prestarle la atención debida, porque refleja la situación financiera de la empresa. Por sus

divulgaciones se manifiesta ante la opinión pública para su análisis, crítica y fiscalización por parte del fisco. Sus informes financieros son importantes para uso interno de la administración para aprobar, modificar o cambiar el control interno de la empresa, que es una necesidad administrativa para detectar, corregir, prevenir errores y fraudes por parte de los empleados, contando con el respaldo de una opinión profesional que le brinda fiabilidad a la información presentada, cumpliendo con las normas mínimas de calidad.

4. Proporcionar mejores condiciones a las universidades guatemaltecas que forman profesionales útiles para las empresas, ya sea asesorando o colaborando dentro de la organización. Para contar con personal capacitado que tengan una sólida preparación y una adecuada ética profesional, que pueda brindarla a las instituciones con una asesoría de calidad o el magnifico desempeño de su trabajo.
5. La administración de la empresa, debe tener información rápida, oportuna y veraz de lo que acontece en el día, no esperando que se acumulen datos y cifras semanal o mensualmente para determinar su situación financiera, las condiciones en la actualidad cambian de un día para el otro, al no tener la información a tiempo, podría acontecer situaciones importantes irreversibles que sean complicadas y de costosa resolución.
6. La empresa para tener un papel protagónico en el mercado local e internacional, debe cambiar su administración tradicional por la reingeniería

de procesos aplicada a la actividad empresarial. El rediseño de los procesos productivos es vital, para lograr un mejor servicio al cliente, mejorando la calidad de los relojes, proporcionándole un reloj de mejor calidad y duración, a precio más económico. Al mejorar la calidad de los relojes, se obtiene una mejor rentabilidad, por la reducción de los costos incurridos y una mayor satisfacción de los clientes.

Para tener un adecuado proceso de información financiera es indispensable rediseñar todos los sistemas productivos de la empresa, los informes financieros son el resultado final de condensar toda la información de los centros productivos. Para hacerle frente a las condiciones imperantes de globalización económica, segmentación de mercados y la liberación arancelaria. Es vital tener información que permita cuantificar el efecto favorable o desfavorable que tiene sobre la actividad económica de la empresa.

Se recomienda a la empresa de Ensamble de Relojes, mantener actualizada su información financiera, mediante la supervisión de los otros procesos productivos, para tener información suficiente y competente en la toma de decisiones importantes en la vida económica de la entidad, soportada en sus tres elementos importantes que son la valuación adecuada del inventario final de relojes, la determinación real del costo de ventas de los relojes, así como la determinación de un precio razonable que permita la recuperación de todos los costos y gastos incurridos. Así la formulación, presentación y

divulgación de los informes financieros, siendo el medio de cuantificar la gestión administrativa, el éxito o fracaso operacional de la empresa, mediante la optimización plena de sus recursos.

## BIBLIOGRAFÍA:

- Arthur Andersen & Co. S. C. "The Basic Presentation of Reengineering"  
Chicago, 1993.
- BARRIOS CASTRO, Antonio y Lessa, Carlos Francisco. "Introducción a la Economía. Enfoque Estructuralista" México, D. F., Editorial Siglo Veintiuno, Editores, S. A. 1986, Segunda Reimpresión.
- BITTER, Lester R. y otros. "Enciclopedia del Management" Traducido Por: El Grupo Editorial Océano. España, Grupo Editorial Océano, 1985. Impreso en Madrid, España, Ediciones Centrum, Técnicas y Científicas. Tomos III, Utilizado el Y. Biblioteca Master Centrum.
- "Diccionario de Economía" Recopilado por: Seldon, Arthur y Pennance F. G. Traducido por: Casahuga Vinardell, Antonio. México, D. F., Oikos-Tau, S. A. -Ediciones 1981 Segunda Reimpresión.
5. DURINI CÁRDENAS, Edgar. "Los Problemas Macroeconómicos de Guatemala" Guatemala, Ciudad, USAC, Facultad de C. C. E. E., 1994.
6. FERNÁNDEZ DÍAZ, Aurelio. "Guía Técnica sobre Estudio y Evaluación de un sistema de Control Interno Contable" Guatemala, C. A., (Publicaciones Ferdys, S. A.) 1985 (abril) Primera reimpresión octubre 1985.
7. GEORGE R., Terry, Ph. D. y Otros. "Principios de Administración" Traducido por: Alfonso Vaseur Walls. México, D. F., Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V., 1982 Segunda Impresión: abril de 1986.
8. HAMMER, Michael y Champy James. "Reingeniería", "Olvide lo que Usted

Sabe Sobre Cómo Debe Funcionar Una Empresa". I Casi Todo Está Errado

Traducción: JorgeCárdenNannetti.(GrupoEditorialNorma,Bogotá,Colombia,  
1994marzo)QuintaReimpresión, noviembre 1994.

LUCAS, Henry C. Jr. "Conceptos de los Sistemas de Información para la  
Administración" Traducción: Arturo García del Razo, José Gerardo Lara

Portal Revisión Técnica: Alberto Torfer Maartell (Editorial McGraw Hill,  
México, D. F. México, 1986)

MANGANELLI, Raymond L. y Klein, Mark M. "Cómo hacer Reingeniería"

Traductor: Jorge Cárdenas Nannetti (Grupo Editorial Norma, Bogotá,  
Colombia 1995.

MORRIS, Daniel, Brandon Joel. "Reingeniería, Cómo Aplicarla con

Éxito en los NegociosTraductores: Cecilia Ávila de Barón, Universidad de

los Andes, Universidad La Gran Colombia. Revisión Técnica: Roberto

Rosero Hinestroza, Consultor gerencial de empresas(Editorial McGraw Hill,  
Bogotá, Colombia, 1994)

KELL, Walter G. Ph. D., C. P. A. y otros. "Auditoría Moderna" Editor

Consultado: William C. Boyntow Ph. D. Traductor: C. P. Alberto

García Mendoza, M.A.B. México, D.F. (Compañía Editorial Continental, S.

A. de C.V., México 1983. Segunda reimpresión junio de 1987.

COONTZ, Harold y otros. "Administración". Traducido por: Sauri Jaleb de

Alud y Alfredo Díaz Mata. México, D. F., Libros McGraw Hill de México, S.

., Chimalpopoca No.38.