

300608  
E.  
201



UNIVERSIDAD LA SALLE, A. C.

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
Incorporada a la U.N.A.M.

EVALUACION DE LOS COSTOS DE LOS PROCESOS  
MULTIFUNCIONALES EN LA ORGANIZACION  
COMO METODO DE ANALISIS FINANCIERO

Seminario de Investigación Contable  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A :  
MARIA DEL CARMEN HERNANDEZ ESPEJEL

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1992



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE GENERAL

---

<u>CAPITULO</u>	<u>TITULO</u>	<u>PAGINA</u>
	Introducción	1
I	Métodología empleada en la elaboración del seminario de investigación	4
II	Antecedentes	9
III	El Contador Público y las Finanzas	13
IV	El análisis financiero	16
V	Estructura funcional de la Organización	22
VI	Los costos de los procesos multifuncionales y la Dirección Empresarial	25

VII	Evaluación de los costos de los procesos multifuncionales en la Organización como método de análisis financiero	28
VIII	Presentación de casos estándar ocurridos usualmente en las Organizaciones y aplicación práctica de la evaluación de los costos de los procesos multifuncionales	38
	Conclusiones	65
	Bibliografía	67

	<u>Página</u>
INTRODUCCION	1
CAPITULO I Metodología empleada en la elaboración del seminario de investigación	
1.1 Tema	4
1.2 Hipótesis	5
1.3 Objetivos	5
1.4 Planteamiento del problema	5
1.5 Marco de referencia	6
1.6 Método de investigación	7
1.7 Recopilación de datos	7
1.8 Interpretación de resultados	8
1.9 Conclusiones	8
1.10 Bibliografía	8

**CAPITULO II Antecedentes**

2.1	Conceptos generales	9
2.2	Definición de conceptos	10
2.2.1	Evaluación	10
2.2.2	Costo	11
2.2.3	Función	11
2.2.4	Proceso	11
2.2.5	Organización	12
2.2.6	Análisis	12
2.2.7	Finanzas	12

**CAPITULO III El Contador Público y las Finanzas**

3.1	El Contador Público y su relación con las Finanzas en la Organización	13
3.2	Importancia de la visión contable en los aspectos financieros de la Organización	14

**CAPITULO IV El análisis financiero**

4.1	Conceptualización de análisis financiero	16
4.2	Finalidad del análisis financiero	
4.3	Alternativas para el desarrollo del análisis financiero	18
4.3.1	Tipos y métodos de análisis financiero	19
4.3.1.1	Métodos de análisis vertical	19

4.3.1.2	Métodos de análisis horizontal	20
4.3.1.3	Métodos de análisis auxiliares para la toma de decisiones	21

**CAPITULO V Estructura funcional de la Organización**

5.1	Conceptualización de la estructura funcional de la Organización	22
5.2	Las funciones como generadores de costos en la Organización	23
5.3	La participación de los costos de los procesos multifuncionales en el resultado de operación	23

**CAPITULO VI Los costos de los procesos multifuncionales y la Dirección Empresarial**

6.1	Eliminación de costos y maximización de la productividad como responsabilidad directa de la dirección empresarial	25
-----	---	----

**CAPITULO VII Evaluación de los costos de los procesos multifuncionales en la Organización como método de análisis financiero**

	<u>Página</u>
7.1 La evaluación de los costos de los procesos multifuncionales en la Organización como método de análisis financiero para la eliminación de costos y maximización de la productividad administrativa	28
7.2 Modelo para evaluar los costos de los procesos multifuncionales en la Organización	32
7.2.1 Análisis previo de la Organización y definición del área o áreas a evaluar de acuerdo con la problemática existente o el orden a seguir que se haya definido	33
7.2.2 Descripción de las funciones del área o áreas a evaluar	33
7.2.3 Descripción de las actividades realizadas en cada función	33
7.2.4 Determinación de las unidades organizacionales involucradas en la realización de cada actividad	34
7.2.5 Determinación del costo por actividad y definición de sus generadores	35
7.2.6 Evaluación de los costos por actividad y detección de oportunidades de eliminación y eficientización de la operación	35
7.2.6.1 Tipos de generadores	35



7.2.7	Implantación de acciones requeridas para la eliminación de costos e incremento de la productividad y eficiencia operativa	37
-------	---	----

**CAPITULO VIII** Presentación de casos estándar ocurridos usualmente en las Organizaciones y aplicación práctica de la evaluación de los costos de los procesos multifuncionales

8.1	Áreas donde se presenta el mayor número de oportunidades para incrementar la productividad administrativa	39
8.2	Aplicación práctica de la evaluación de los costos de los procesos multifuncionales en la Organización como método de análisis financiero	39
8.2.1	Ejemplos prácticos	40
8.2.1.1	Supuestos	40
8.2.1.2	Ejemplos	42
8.2.1.3	Cuantificación total de costos administrativos factibles de eliminación	62
8.2.1.4	Comparativo de Estados Financieros	63

Conclusiones	65
Bibliografía	67

## INTRODUCCION

---

"Todo análisis que he visto o realizado sobre la asignación real de recursos y esfuerzos en las empresas, muestran claramente que en la mayoría de las veces la atención y el dinero primero se canalizan hacia los "problemas" que a las oportunidades y, en segundo lugar, que esos recursos se canalizan hacia áreas donde aún la mejor de las actuaciones solo tendrá un impacto mínimo sobre los resultados positivos de la empresa... " (1)

Esta situación es identificable principalmente en la mayoría de las actividades administrativas que se realizan dentro de cada función en la Organización y que generan los costos de operación de la entidad, los cuales, no son objeto de la atención adecuada del administrador financiero al evaluar la situación económica de la empresa ya que los beneficios económicos se relacionan directamente con el concepto "costo de producción" sin considerar la directa y proporcional relación que tiene con el concepto "productividad administrativa" y su inferencia en el resultado de operación.

---

(1) Drucker Peter F., Harvard Business Review, mayo 1986, página 4

Así, el enfoque de "operación eficiente" en la empresa, se basa en conceptos vagos e imprecisos como son "bajos costos" o "elevados márgenes de utilidad" y nadie se ocupa en pensar prioritariamente que la mayor parte del costo real de un producto es originado por los costos administrativos que a él se incurren y que a su vez, la mayor parte de estos costos son atribuibles a actividades que no agregan ningún valor, así como tampoco, contribuyen en nada a la obtención de beneficios económicos, mientras que sí influyen en el costo total del producto y por ende, son considerados en la determinación del precio de venta con el cual está en juego uno de los factores determinantes en la competitividad de la propia compañía.

Esta falta de atención puede justificarse con el hecho de que no es una tarea fácil el diferenciar lo importante de lo que solo hace perder tiempo y mucho menos si no se destinan esfuerzos ni recursos para llevar a cabo un análisis específico sobre las actividades y los costos incurridos al realizarlas, por tanto, resulta imposible el detectar el costo generado por la realización "eficiente" de actividades "que no tendrían porque hacerse".

El realizar las actividades "de la mejor forma posible" no significa de ninguna manera el estar haciendo lo correcto, no obstante, esta situación es un parámetro común en las Organizaciones para medir la "efectividad" de la operación y que muchos administradores financieros usan como justificación para los costos administrativos en los que incurre la compañía.

Es evidente que existe una gran confusión entre lo que significa la "eficiencia" con el significado de "efectividad" cifrándose aquí la imposibilidad de incrementar los beneficios económicos por estar pagando los costos de aquellas actividades rutinarias "muy bien hechas" que no deben hacerse, y atribuyendo los fracasos o pérdidas en la mayoría de los casos a los "altos costos de producción", dejando vivo el punto de peligro (costos de operación) para continuar obteniendo resultados poco satisfactorios o bien, negativos.

Este problema se agrava cuando se detiene uno a pensar que este conjunto de actividades sin valor provienen de la realización conjunta de un sin número de actividades por uno o varios departamentos que muy probablemente justifican su existencia con el "firme y claro objetivo" de "llevar a cabo la realización de dichas actividades" asignándose los costos inherentes por medio del tradicional "prorrateo" y sin identificar el costo real generado por cada departamento y por tanto, sin identificar el costo real que debiera asignarse a cada tipo de producto, de acuerdo con el grado de "servicio administrativo" que cada área le proporciona.

Por todo lo expuesto anteriormente y considerado el nivel de desarrollo administrativo y financiero empresarial en la mayoría de las compañías de nuestro país surge la inquietud en mí para llamar la atención de todos aquellos dirigentes de las empresas; administradores financieros o planeadores de negocios hacia este importante factor crítico de éxito en las Organizaciones y motiva la realización del presente seminario de investigación en el cual a lo largo de sus capítulos intentaré mostrar la importancia del Contador Público por su enfoque financiero de la Organización, las alternativas existentes para analizar financieramente a la Organización y la posibilidad de considerar como un nuevo enfoque de análisis financiero a la "Evaluación de los Costos de los Procesos Multifuncionales en la Organización".

Finalmente mostraré, en sustitución a una metodología inexistente, un modelo tentativo para llevar a cabo esta evaluación de costos por procesos, identificándolos por áreas o departamentos generadores.

Por la naturaleza del tema que ahondo en el presente seminario de investigación y su aplicación en esencia homogénea a todo tipo de Organización consideré pertinente el omitir un caso práctico específico a un solo tipo de empresa y lo he sustituido por ejemplos concretos obtenidos de situaciones reales vividas por empresas mexicanas actualmente en operación y en donde tuve la oportunidad de poner en práctica el modelo tentativo para evaluar los costos de los procesos y comprobar la hipótesis que aquí presento.

**METODOLOGIA EMPLEADA EN LA ELABORACION DEL SEMINARIO DE**

---

**INVESTIGACION**

En este capítulo muestro las bases generales sobre las cuales se fundamentó la realización del presente seminario de investigación.

A fin de facilitar el análisis de ellas las he dividido por conceptos, los cuales especifico a continuación.

**1.1 Tema**

Evaluación de los costos de los procesos multifuncionales en la Organización como un método de análisis financiero.

## 1.2 Hipótesis

La evaluación de los costos de los procesos multifuncionales en la Organización representa una herramienta clave para la dirección empresarial en la eliminación de costos y maximización de la productividad administrativa y financiera.

## 1.3 Objetivos

Destacar la importancia del análisis financiero de las empresas a través de la evaluación de los costos generados por cada proceso realizado en la Organización, a fin de determinar su inferencia en los resultados de operación.

Comprobar la relación proporcional existente entre costos de operación, productividad administrativa y beneficios económicos para la Organización a fin de presentar al administrador financiero una herramienta para la evaluación y control de la eficacia con que la empresa opera.

## 1.4 Planteamiento del problema

En la mayoría de los casos los administradores financieros y aún la dirección empresarial en sí, no asignan la importancia debida a la inferencia que tienen los costos de los procesos multifuncionales en el resultado de operación a fin de tomarlos como base para la realización de un análisis financiero específico y evaluar la productividad administrativa y eficacia de la situación financiera en la Organización, así, aún y cuando se haya obtenido un alto margen de utilidad bruta, este puede verse disminuido o en el peor de los casos convertido a pérdida por excesivos costos administrativos ya que estos no son evaluados por el costo que representa cada departamento y en sí cada una de las actividades administrativas realizadas, sin identificar específicamente los costos reales asignables a cada producto, sino por costos asignados según el volumen o cualquier otro concepto utilizado para efectuar el "prorraté" y por tanto,

la mayor parte de los costos que se están incurriendo a un producto (influyendo en la determinación del precio de venta y pudiendo éste afectar la competitividad a nivel mercado) son generados por actividades que no agregan ningún valor al producto y que por falta de la evaluación de sus costos no son eliminadas o simplificadas, perdiéndose la visión global de planeación de negocios en donde la productividad y eficacia financiera son un punto clave.

#### 1.5 Marco de referencia

La evaluación de costos de procesos multifuncionales es aplicable a todo tipo de Organización ya que por pequeña que ésta sea, realiza actividades administrativas en las que se incurren una serie de costos, asimismo, el modelo que presento en forma teórica puede aplicarse en todo tipo de Organización quedando sujeta su adecuada adaptación a la creatividad y experiencia en el negocio de quien lo lleve a la práctica.

De acuerdo con lo planteado en el párrafo anterior, la aplicación práctica que presento no está basada en un caso práctico único ni específico ya que considero de suma importancia el mostrar ejemplos que abarquen su aplicación en varios tipos de Organizaciones, mostrando el panorama global del modelo y señalando los principales focos de atención que debieran considerarse de acuerdo con experiencias reales obtenidas a lo largo del desarrollo de este seminario en mi práctica profesional.

Es importante señalar que el modelo que presento y llevo a la práctica en la serie de casos mostrados, ha sido realizado de acuerdo con el enfoque de administración financiera y planeación de negocios del Contador Público atendiendo a las características específicas que su profesión le asigna como evaluador de costos.

## 1.6 Método de investigación

Para la elaboración del presente seminario de investigación he conjugado la utilización de dos métodos de investigación, ya que considero que el emplear en forma exclusiva alguno de ellos haría inválida la objetividad de mi investigación.

El primer método de investigación es el inductivo/deductivo, el cuál constituye el pilar de mi investigación, al basarme en una orientación teórica deduciré la importancia que revisten los costos de los procesos multifuncionales en la Organización mediante el diseño de un modelo tentativo para su evaluación.

El método de investigación adicional empleado es el analógico, ya que fundamento los resultados obtenidos en este seminario de investigación en el análisis de la eficacia de cada una de las actividades o procesos multifuncionales y sus costos, así como, de sus respectivos generadores.

## 1.7 Recopilación de datos

La aplicación práctica del modelo para la evaluación de costos multifuncionales la realicé durante mi propia práctica profesional durante un período aproximado de ocho meses en los cuales se cubrió la recopilación de información a través de un análisis global de las características y estructura organizacional de varias empresas, entrevistas con el personal ejecutante de las actividades realizadas, el análisis de las inquietudes y necesidades mostradas por administradores y financieros de varias empresas y mediante la obtención de información contable respecto a costos y gastos incurridos en cada área.



### 1.8 Interpretación de resultados

La interpretación de los resultados obtenidos en la realización del presente seminario de investigación se presenta dentro del capítulo dedicado a la aplicación práctica del método respecto a la evaluación de los costos de los procesos multifuncionales.

### 1.9 Conclusiones

Por la importancia que este punto reviste las conclusiones las presento en forma independiente dentro de un capítulo específico.

### 1.10 Bibliografía

La bibliografía que sirvió de base para la elaboración del presente seminario de investigación se detalla en la sección correspondiente de acuerdo con el índice general.

## ANTECEDENTES

### 2.1 CONCEPTOS GENERALES

La decisión de elegir la evaluación de los costos que representan las funciones existentes en cada Organización fué motivada por la impresión que las empresas que he conocido a lo largo de mi experiencia profesional me han dejado.

La mayoría de las medianas y grandes empresas mexicanas emplean una organización funcional bastante extensa y tienden a asignar actividades específicas a cada área de acuerdo con la naturaleza del nombre que a ella den, así, la función de "Recursos Humanos" jamás elaborará la nómina de la compañía si existe otra función integrada por un número "X" de personas denominada "Nóminas", que obviamente, estará dedicada en forma específica a preparar (durante los últimos tres días de cada quincena) la nómina correspondiente a cada período, aún y cuando el área de Recursos Humanos disponga de tiempo para responsabilizarse de la nómina, ya que se entenderán como responsabilidades, exclusivamente, el reclutamiento y la selección, por mencionar un ejemplo.

Esta situación representa un importante foco de atención que frecuentemente la administración no toma en cuenta y que financieramente se ve reflejada en las utilidades obtenidas por las compañías debido a que incrementan, evidentemente, los costos de operación y son asignados "Equitativamente" a cada producto de acuerdo con el previo y tradicional prorrateo, infiriendo en la determinación real de los márgenes de utilidad por cada tipo de producto.

Por tal motivo, considere de suma utilidad el realizar sobre este tema el presente seminario de investigación a fin de contribuir con mi trabajo para que las compañías grandes, medianas o en expansión de nuestro país orienten su atención a este punto y establezcan la organización idónea en cuanto a operación y costos de cada entidad, resolviendo así uno de los conflictos a los que actualmente se enfrentan, originado por el crecimiento iniciado por las organizaciones mexicanas en busca del incremento en la productividad y necesidad de fortalecer la competitividad mundial.

## 2.2 Definición de Conceptos.

A fin de homologar los criterios de conceptualización de los principales conceptos que integran el presente seminario de investigación y hacer más objetivo el enfoque que he pretendido darle, considero pertinente el definir los conceptos más utilizados.

### 2.2.1. Evaluación

Entenderemos por evaluación a la acción de valorizar un objeto, concepto o situación asignándole mayor o menor importancia de acuerdo con el criterio específico previamente definido.

### 2.2.2. Costo

La Comisión de Conceptos y Normas de Costo de la Asociación Americana de Contabilidad define este concepto: "Costo es el valor de lo que egresa, medido en términos monetarios, incurrido o potencialmente en vías de ser incurrido, para alcanzar un objetivo específico"(3).

Para efectos del presente seminario consideraremos al costo como el valor pagado por gastos generados en la operación de la entidad e incurridos a un producto, conjuntamente con su propio costo de producción.

### 2.2.3. Función

Es una unidad integrante de la Organización formada por elementos humanos y materiales cuya responsabilidad es la realización de una serie de actividades específicas encaminadas a conseguir la operación eficiente de ésta a través de la interrelación con las funciones de la entidad.

### 2.2.4. Proceso

Es la serie de pasos o conjunto de actividades a desarrollar para la realización de un procedimiento.

---

(3) Matz/Usry, Contabilidad de Costos, marzo 1980, página 45.

#### 2.2.5. Organización

De acuerdo con David R. Hampton, "La Organización es un arreglo sistemático de personas y tecnología con la intención de lograr algún propósito. Una empresa es una Organización".

Asimismo, también podemos entender organización como la disposición ó integración que se haga de los órganos que conforman una entidad.

#### 2.2.6. Análisis

Consiste en la separación y distinción de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios constitutivos y observar sus características propias. Para efectos del presente seminario, análisis se enfoca primordialmente a la separación de los costos incurridos a un producto y la identificación de los costos realmente asignables a él.

#### 2.2.7. Finanzas

Definimos a las finanzas como una parte integral de la administración general cuya responsabilidad es la obtención y administración de los recursos económicos e implica revisar y controlar la toma de decisiones con criterios basados en rentabilidad y proyección de costos.

## EL CONTADOR PUBLICO Y LAS FINANZAS

### 3.1. El Contador Público y su relación con las Finanzas en la Organización.

Las finanzas representan una función imprescindible en toda Organización, independientemente de su giro y tamaño. La función financiera es la herramienta básica para el logro de los objetivos de una entidad, mediante la adecuada administración de sus recursos; aplicación y administración de las inversiones y obtención de recursos a través de financiamientos.

La función financiera, para cumplir con su objetivo de administrar adecuadamente los recursos de la Organización requiere, en todos los casos, del análisis de la información financiera, asimismo, la preparación de esta información es producto de la función contable como parte integrante de la misma función financiera y por tanto, podría considerarse como una subfunción de las finanzas. (4)

Por otra parte, siendo el Contador Público la persona que ejerce la función contable y consecuentemente, quien produce y proporciona información respecto a la situación financiera de las empresas, puede de igual forma convertirse en el administrador financiero idóneo para la Organización ya que la toma de decisiones financieras (responsabilidad principal del administrador financiero) se basaría no sólo en el análisis de la información proporcionada por el responsable de la función contable, sino en el pleno conocimiento de la información, al conocer las bases fundamentales del origen de la información y su dinamismo en cada uno de los Estados Financieros en donde la información es plasmada.

### 3.2. Importancia de la visión contable en los aspectos financieros de la Organización.

El enfoque con el cual puede analizar la información financiera un Contador Público difiere significativamente con la de un Economista, Licenciado en Administración de Empresas o bien, un Abogado, ya que la visión contable y de negocios del Contador, al igual que la de cada uno de los profesionistas citados, es producto de toda una carrera universitaria y no puede ser adquirida totalmente con sólo experiencia, en la mayoría de los casos.

Si bien, voy a citar ciertas condiciones favorables en el análisis de la información financiera con que cuenta el Contador Público, quiero enfatizar que de ninguna manera pongo en tela de juicio la capacidad técnica o experiencia de otros profesionistas en el análisis de la información financiera, manteniendo un respeto absoluto para la visión de negocios de cada uno de ellos.

---

(4) Lawrence, W. Gitman, "Fundamentos de Administración Financiera", Tercera Edición, página 198

El Contador Público, por ser él mismo, el productor de la información financiera, al efectuar el registro contable de cada una de las operaciones realizadas en la compañía tiene la visión suficiente para evaluar los cambios en la situación financiera que determinada transacción pudiese generar manteniendo siempre en mente los movimientos en cifras que ocurrirían y su implicación en las utilidades de la Organización.

Esta visión, se complementada con la experiencia administrativa que el Contador Público como Administrador Financiero puede ir adquiriendo, una vez que se convierte en parte integrante de la Organización. Así, un Contador Público puede desempeñar ambas funciones, como Contador General y Administrador Financiero en empresas de pequeño y mediano tamaño, o bien, optar por convertirse en Administrador Financiero al cien por ciento, en macroempresas, que por su dimensión requieran la especialización.



## EL ANALISIS FINANCIERO

En el presente capítulo trataré en forma general los principales conceptos que engloban al análisis financiero sin profundizar en su estudio ya que únicamente trato de mostrar un panorama general de lo que es el análisis financiero y de los diversos métodos que existen para llevarlo a cabo de fin de facilitar al lector la comprensión respecto a la factibilidad de considerar a la evaluación de los costos de los procesos multifuncionales en la organización como un método de análisis financiero.

### 4.1. Conceptualización del análisis financiero

El análisis financiero es una parte integrante de la administración financiera.

El análisis financiero podría definirse como la evaluación o estudio analítico que busca el proporcionar elementos de juicio para determinar en forma objetiva la situación financiera y operacional de una organización.

El análisis financiero es una herramienta del administrador financiero para tomar decisiones racionales de acuerdo con los objetivos de la empresa, así como, la existencia de un análisis financiero puede convertirse en base de la rentabilidad y productividad futura.

La práctica del análisis financiero se desarrolla en varias etapas :

#### 1) ANALISIS

Consiste en la definición, agrupación y relación de los diversos conceptos a evaluar financieramente a fin de homologar criterios asegurando la inexistencia de vicios que disturban las conclusiones.

#### 2) COMPARACION

Consiste en equipar mediante la aplicación de métodos diversos a los conceptos analizados a fin de detectar focos de atención cuando existan desviaciones excepcionales a la operación normal o esperada de la empresa.

#### 3) INTERPRETACION

Implica la asimilación de los resultados obtenidos de la comparación y relacionarlos con el origen de la situación financiera presente de la organización a fin de orientar la organización de acciones requeridas.

#### 4) RETROALIMENTACION

Implica la definición de las acciones alternativas a efectuar sobre las desviaciones determinadas en la etapa de comparación.

##### 4.2 Finalidad del análisis financiero

La existencia de una organización esta justificada por el afán de cumplir ciertos objetivos, mismos que al constituirse, sus accionistas determinan.

No obstante la diversidad de objetivos que una entidad puede fijarse, el objetivo integral de un negocio es obtener el máximo rendimiento de los recursos que en él invierte, a fin de mantener una posición financiera sólida.

A su vez, el lograr una posición financiera sólida en la organización no se da por generación espontánea, sino es el logro de una adecuada administración y planeación financiera, mismas que cifran sus bases en la práctica del análisis financiero.

De esta forma podemos decir que la finalidad del análisis financiero consiste en proporcionar al administrador y en general a la alta gerencia o dirección de la empresa una visión global sobre el progreso de la organización, a través de la evaluación de la efectividad con la que la empresa se dirige y emplea sus recursos mostrando las fuerzas y debilidades existentes a fin de tomar la decisión correcta para fortalecer sus potenciales y eliminar los riesgos financieros que disminuyan su rentabilidad.

##### 4.3. Alternativas para el desarrollo del análisis financiero

Existen varias alternativas para practicar un análisis financiero, entre las cuáles el administrador financiero puede elegir de acuerdo con los diferentes intereses que hayan originado su práctica, así, podrá practicar análisis sobre los estados financieros o bien sobre la operación de la propia compañía.

No obstante el hecho de concentrar en los Estados Financieros de la organización el total de información que presenta la situación y desarrollo financiero originado por sus operaciones, no basta el observar cifras ya que no nos representan una base objetiva para tomar decisiones debido a que no permiten evaluar la productividad real de la empresa, por lo cual, se requiere de la aplicación de técnicas de análisis financiero para poder conocerla y de esta forma tomar las decisiones correctas en su administración.

Para efectos de este seminario de investigación solo mencionaré los principales tipos y métodos de análisis financieros sin profundizar en ellos, salvo aquel que es motivo del desarrollo de la presente investigación; la evaluación de los costos de los procesos multifuncionales de la organización, cuyo estudio y especificación abarca los siguientes capítulos.

#### 4.3.1. Tipos y métodos de análisis financieros

El análisis financiero puede ser de tres tipos:

- a) Análisis financiero horizontal
- b) Análisis financiero vertical
- c) Análisis financiero auxiliar para la toma de decisiones.

De la misma forma cada tipo de análisis engloba diversos métodos, como se describen más adelante.

##### 4.3.1.1. Métodos de análisis vertical

Los métodos de análisis vertical son aquellos que se efectúan al conjunto de Estados Financieros pertenecientes a un mismo período.

Entre estos métodos se encuentran los siguientes:

a) Método de porcentajes integrales

Este método maneja como premisa el hecho de que un todo es igual a la suma de sus partes, considerando en el análisis al todo como un valor del 100%.

Asimismo, este método recibe también el nombre de "Método de reducción a porcentos " ya que se convierten las cifras de números a cifras relativas (porcientos).

b) Método de razones simples

Este método consiste en comparar rubros interdependientes de los Estados Financieros a fin de obtener una razón la cual es estudiada permitiendo la determinación de conclusiones.

c) Método de razones estándar

Este método es similar al método de razones simples, su diferencia radica en que al practicar el análisis a través de estas razones se manejan como un ideal o meta a cumplir, estableciendo razones estándar a alcanzar en cada área de la estructura financiera.

4.3.1.2. Métodos de análisis horizontal

Los métodos de análisis horizontal son aquellos que se efectúan al conjunto de Estados Financieros pertenecientes a diferentes períodos, comparándolos entre sí.

Los métodos de análisis horizontal son los siguientes:

a) Método de aumentos y disminuciones

Este método consiste en determinar las variaciones ocurridas de un período a otro en cada rubro de los Estados Financieros que se analicen.

b) Método de tendencias

El método de tendencias consiste en mantener un historial del comportamiento de las cifras de cada rubro y analizar su significado a fin de determinar conclusiones. Puede utilizarse tanto en datos históricos como en datos de futuro como es el caso de la planeación financiera.

4.3.1.3. Métodos de análisis auxiliares para la toma de decisiones

Los métodos de análisis auxiliares para la toma de decisiones se fundamentan básicamente en la evaluación de ciertos costos generados en la organización como son todos los costos que se incurren directamente a la producción, costos fijos y variables, costos operativos y generados por la aplicación de recursos.

Los procesos multifuncionales de cada operación en la organización son generadores de costos y por lo tanto son susceptibles de evaluarse, de acuerdo con lo anterior.

La evaluación de los costos de los procesos multifuncionales en la organización representan un método de análisis financiero auxiliar para la toma de decisiones.

## ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA ORGANIZACION

### 5.1 Conceptualización de la estructura funcional de la Organización.

Toda Organización requiere mantener una estructura determinada para poder llevar a cabo sus actividades y conseguir sus objetivos.

A su vez, cualquiera que sea la organización dada a una entidad, llevara consigo las bases de una estructuración funcional. La estructura funcional de una organización consiste en la división de cada unidad que la integra, asignando a cada una de ellas un conjunto de obligaciones y responsabilidades, que en teoría, deben no ser similares, las cuales implican la realización de una serie de actividades para poder llevarlas a cabo.

## 5.2 Las funciones como generadores de costos en la Organización.

La existencia de una área en la organización se justifica por su participación en el logro de los objetivos de la empresa, justificándose por tanto, el costo que la operación del área representa.

El costo total de una área representa el costo de las funciones asignadas, en otras palabras, representa el costo de los recursos humanos, materiales y tecnológicos originados por la realización de estas funciones.

De la misma forma, el costo de una función estará dado por el conjunto de actividades u operaciones que la integran de acuerdo con el costo de los recursos que se empleen para realizarlas; desprendiéndose de ese análisis el considerar a las funciones y sus operaciones como generadores de costos en la organización.

## 5.3 La participación de los costos de los procesos multifuncionales en el resultado de operación.

El resultado de operación de una empresa representa la utilidad o pérdida que sus operaciones hayan generado después de considerar, además del costo de producción o del costo de las mercancías o productos terminados adquiridos para su comercialización, de acuerdo con el tipo de empresa de que se trate, los costos administrativos que se incurren en el período.

Para la obtención de un resultado de operación satisfactorio deberíamos partir de una base de costos administrativos mínimos, ya que un exceso en ellos pudiera ser el punto clave para la disminución de utilidades o la existencia de una pérdida de operación.



Esta situación representa posibles deficiencias en la dirección empresarial, siendo una de las principales funciones el adecuado control de los costos administrativos, considerando los rubros de gastos de administración y venta en los Estados Financieros como un medidor de la productividad y eficacia administrativa.

Por otro lado, la asignación de estos costos al producto es un punto clave para la determinación real de su costo ya que por lo general los costos de operación se asignan de acuerdo con prorrates convencionales estandarizados sin llevar a cabo un análisis específico para identificar los costos reales incurridos por cada producto o línea de productos y por tal motivo no es posible el conocer los resultados de operación por cada tipo de producto y consecuentemente los estudios de marginalidad que pudieran servir de base al administrador financiero para la evaluación de la eficacia operativa de la organización, la definición de estrategias financieras, la planeación y proyección de la producción y la toma de decisiones no se realizan en las organizaciones, o bien, se llevan a cabo considerando cifras inexactas.

LOS COSTOS DE LOS PROCESOS MULTIFUNCIONALES Y LA DIRECCION  
EMPRESARIAL

6.1 Eliminación de costos y maximización de la productividad como responsabilidad directa de la dirección empresarial.

La responsabilidad permanente de la dirección empresarial y específicamente de un director general que lleve a cabo la administración financiera de una empresa en su nivel más alto (toma de decisiones), es tratar de alcanzar los mejores resultados económicos posibles con los recursos de que disponga, procurando siempre generar los mínimos costos para la organización.

Lo anterior significa alcanzar en la empresa la mayor productividad en cada una de las áreas a fin de lograr la productividad total a nivel de empresa y visualizar de manera objetiva las expectativas operativas y financieras que la organización maneja.

La operación de una empresa genera los costos o gastos que determinarán finalmente la utilidad o pérdida a obtener, los cuales, a fin de considerarlos como base de un análisis financiero específico los he clasificado en dos tipos de costos:

1. Costos sin control de la dirección.
2. Costos controlables por la dirección.

Los primeros son todos aquellos costos generados por la producción (en empresas manufactureras) o por la compra de artículos para la venta (en empresas comercializadoras), cuyo control no recae en forma directa en la dirección empresarial aún y cuando son reportados y toma decisiones sobre ellos, ya que se trata de factores externos como tasas de interés, inflación, competencia o regulaciones.

Esto es, si bien, el administrador financiero puede analizar financieramente los márgenes de utilidad bruta, comparar los costos a nivel mercado y sugerir cambios o estrategias a seguir, no hay opción que le permita participar activamente en el incremento de la productividad dentro del proceso productivo y el control de sus costos, reportándolo finalmente a la dirección financiera.

Los costos controlables por la dirección empresarial son todos aquellos costos generados por las áreas encargadas de la realización de funciones administrativas requeridas para llevar a cabo la comercialización de los productos y el control de las operaciones determinando el resultado de operación, es decir, se trata de los costos de administración y venta.

El control de estos costos es responsabilidad directa de la dirección empresarial ya que se encuentra en la posibilidad de determinar la productividad administrativa con la que opere cada área al controlar el presupuesto de gastos asignado, considerando sueldos, renta, energía eléctrica, teléfonos, papelería, etc. y pudiendo evaluar si la realización de las funciones se lleva a cabo en forma eficaz, justificando el total del costo de cada área y tomar las

decisiones pertinentes de reducción de personal, simplificación y estandarización o eliminación de actividades improductivas evitando costos al maximizar la productividad administrativa en la organización.

Los procesos internos son perfectibles y brindan excelentes oportunidades para colocarse en una mejor posición competitiva.

Asimismo, el mantener un adecuado control sobre los costos administrativos permitirá identificar el monto de éstos que debe ser asignado realmente a cada línea de producción y por tanto considerar los costos reales de cada producto y sus márgenes de utilidad a fin de tomar las decisiones financieras y operativas requeridas sobre bases de información exacta y objetiva.

EVALUACION DE LOS COSTOS DE LOS PROCESOS MULTIFUNCIONALES EN

---

LA ORGANIZACION COMO METODO DE ANALISIS FINANCIERO

---

7.1 La evaluación de los costos de los procesos multifuncionales en la organización como método de análisis financiero para eliminación de costos y maximización de la productividad administrativa.

La evaluación de los costos de los procesos multifuncionales en la organización como método de análisis financiero consiste en evaluar los costos de cada uno de los procesos administrativos en una compañía, por ejemplo:

¿Cuál es el costo de atender a un pedido de venta ?

Y posteriormente, analizar el beneficio financiero que ese costo esta reportando, cuestionándose:

¿Cuál es el valor mínimo de un pedido de venta ?

Para encontrar oportunidades que promuevan la efectividad de un proceso incrementando la productividad al definir:

¿Cómo reducir el costo de atender a un pedido de venta ?

Este método de análisis financiero es aplicable básicamente a costos administrativos, enfocándose a costos de personal complementando a su vez el análisis de costo de productos y el análisis de gastos por centro de costos.

El análisis financiero a través del método de evaluación de costos multifuncionales es una herramienta clave para la dirección empresarial.

A través del análisis financiero se busca determinar objetivamente la situación financiera y operacional de una empresa por tanto, es importante enfocar la atención al análisis de la eficiencia operativa de las áreas administrativas y sus actividades, siendo uno de los principales generadores de costos y por tanto, tener inferencia en la situación financiera que mantiene la organización, ya que en la mayoría de las empresas el 90% de los resultados son producidos por el 10% de los eventos y el 90% de los costos se incurren por el otro 90% de eventos sin razón de ser, de esta forma, los resultados y los costos tienen una relación recíproca pudiéndose concluir que los resultados económicos son directamente proporcionales a los ingresos, mientras que los costos son directamente proporcionales directamente proporcionales al número de operaciones.

Así, el costo de obtener un pedido por \$ 50'000,000 de pesos no es mayor, en términos generales, al costo de obtener un pedido de \$ 500,000 pesos; cuesta lo mismo el trabajo desempeñado para hacer un pedido pequeño que uno grande, se utiliza el mismo formato para el pedido, se realiza la misma orden de producción, y el mismo trabajo de facturación, cobranza, etc. La misma regla aplica en la producción, empaque y transporte del producto.

Esto implica la afirmación de que "Normalmente los ingresos y esfuerzos se canalizan por sí mismos hacia el 90% de los eventos que prácticamente no dan ningún resultado" (5).

Los ingresos permiten hacer frente a los costos pero generalmente los costos tienden a asignarse a actividades que no agregan ningún valor, surgiendo aquí el reto del administrador financiero para eliminar costos injustificados y maximizar la productividad de la organización.

De aquí se desprende la importancia de practicar un análisis financiero empleando la evaluación de los costos de los procesos multifuncionales en la organización considerando que los elementos de juicio que otros métodos de análisis financiero proporcionan únicamente el "Estatus Financiero" de la organización identificando en forma equivocada, un "análisis contable" con un análisis económico o financiero real orientado a una planeación de negocios.

Esto es debido a que las cifras contables presentadas en Estados Financieros representan en forma global los costos determinados por el contador, sin poderse apreciar su integración ni la implicación de la eficiencia o deficiencia operativa que los generan.

Generalmente, la mayor parte del costo de un producto son costos asignables y no costos auténticamente "directos", no obstante, el contador asigna los costos en forma proporcional al volumen de producción sin considerar la proporción de acuerdo con el número de operaciones que originan dichos costos ya que no se clasifican según la actividad económica a la que pertenecen sino por su origen, o por su ubicación como sería "planta" o bien bajo parámetros legales como "compensaciones".

---

(5) Drucker, Peter F., Managing for business effectiveness, Harvard Business Review Mayo 1962.

En cambio, al practicar un análisis financiero o económico por el método de evaluación de costos multifuncionales, el administrador financiero obtendrá elementos de juicio reales para implantar un control efectivo sobre los costos administrativos, concentrando trabajos y esfuerzos sólo en aquellas actividades en donde la minimización de costos impactarán los resultados de operación, de tal forma que un incremento relativamente pequeño en la productividad o eficiencia operativa genere un incremento substancial en la eficacia financiera del negocio.

No existe una metodología única definida para la evaluación de los costos de los procesos multifuncionales de la organización, su realización requiere de la aplicación de la creatividad y experiencia profesional del administrador financiero que la lleve a cabo, así como, de conocer a la empresa y sus principales problemas para detectar oportunidades de implementación de acciones que incrementen la productividad y minimicen costos, no obstante, como resultado del presente seminario de investigación, cuyo tema central es la evaluación de los costos de los procesos multifuncionales en la organización, presento un modelo tentativo para desarrollar este análisis del cuál aplicaré las bases generales en forma práctica a través de los ejemplos que presento en el capítulo siguiente.

Es importante resaltar el hecho de que la realización de un análisis financiero aplicando el método de evaluación de costos multifuncionales requiere de la inversión de tiempo, recursos humanos, materiales y económicos que el administrador financiero debe contemplar para cuantificar los posibles beneficios a obtener y evaluar su viabilidad.

Lo anterior y principalmente el factor tiempo y recurso humano que se requiere aplicar, considerando que una gran mayoría de las empresas no disponen de ellos, implica la posibilidad de ser desarrollado también por consultores externos en aquellos casos en que internamente resulte imposible su realización.



## 7.2 Modelo para evaluar los costos de los procesos multifuncionales en la organización.

El modelo tentativo que presento para llevar a cabo la evaluación de los costos de los procesos multifuncionales en la organización implica el desarrollo de varias etapas.

### PRIMERA ETAPA:

Análisis previo de la organización y definición del área o áreas a evaluar de acuerdo con la problemática existente o el orden a seguir que se haya definido.

### SEGUNDA ETAPA:

Descripción de las funciones y procesos del área o áreas a evaluar.

### TERCERA ETAPA:

Descripción de las actividades realizadas en cada proceso.

### CUARTA ETAPA:

Determinación de las unidades organizacionales involucradas en la realización de cada actividad.

### QUINTA ETAPA:

Determinación del costo por actividad y definición de sus generadores.

### SEXTA ETAPA:

Evaluación de los costos por actividad y detección de oportunidades de eliminación y eficientización de la operación.

#### SEPTIMA ETAPA:

Implantación de acciones requeridas para la eliminación de costos e incremento de la productividad o eficiencia operativa.

##### 7.2.1. Análisis previo de la organización y definición del área o áreas a evaluar de acuerdo con la problemática existente o el orden a seguir que se haya definido.

En esta etapa se conocerán las características particulares de la empresa, a través del análisis de su organigrama general, objetivos y políticas, así como mediante la observación de cifras contables presentadas en Estados Financieros.

Una vez hecho esto se procederá a definir las áreas que sean objeto de la evaluación de los costos de sus actividades o procesos, determinando el orden a seguir en su análisis.

##### 7.2.2. Descripción de las funciones del área o áreas a evaluar.

Consiste en analizar cada una de las áreas a evaluar definiendo la totalidad de funciones y procesos que integran a cada una de ellas, registrándolas en forma detallada. Esto se llevará a cabo a través del análisis del manual de políticas y procedimientos internos y/o entrevistas con el personal responsable del área.

##### 7.2.3. Descripción de las actividades realizadas en cada función.

En esta etapa se registrarán en una matriz cada una de las actividades que se realizan dentro de cada función presentando la descripción específica de cada una de ellas.

7.2.4. Determinación de las unidades organizacionales involucradas en la realización de cada actividad.

Comprende la preparación de una cédula analítica en donde se muestren las áreas involucradas con cada actividad sumalizando el total de actividades en las que participa cada área.

7.2.5. Determinación del costo por actividad y definición de sus generadores.

En esta etapa se realizará plenamente la valuación de cada actividad de acuerdo con el siguiente procedimiento:

1. Cuantificación del esfuerzo por actividad (horas trabajadas en ellas)
2. Valorización de los esfuerzos de trabajo por sueldo más cargas sociales.
3. Determinación del costo de la actividad a través de la sumatoria de los esfuerzos valorizados. Asimismo, se realizará la definición de generadores, considerando como generadores todos aquellos eventos o decisiones que originan una actividad, la cual a su vez genera un costo.

Para el análisis de los generadores de costos se procederá a lo siguiente:

- a. Identificar los generadores de costo.
- b. Analizar las relaciones causa-costo.

7.2.6. Evaluación de los costos por actividad y detección de oportunidades de eliminación y eficientización de la operación.

Una vez determinado el costo de cada actividad, identificados los generadores y analizadas las relaciones causa-costos se procede, en esta etapa, a la evaluación de las oportunidades de eliminación de costos a través de la eliminación de sus causas (generadores).

El enfoque a seguir en la eliminación de generadores dependerá del tipo de generador del que se trate clasificándolos como sigue;

7.2.6.1. Tipos de Generadores

\* No cuantificables

Son aquellas decisiones o eventos intangibles que originan la realización de una actividad, ejemplo; cambio en Principios Contables que originen cálculos adicionales para la determinación de los saldos de cada activo fijo (Boletín B-10).

\* Cuantificables

Son aquellos eventos o decisiones susceptibles de conteo, ya sea por su volumen o de acuerdo con el número de ocurrencias, un ejemplo muy común en este tipo son las solicitudes de cheques.

\* Regulares

Son todos aquellos eventos o decisiones que originan actividades comunes u ordinarias las cuales generan costos, que no son factibles de eliminar en su totalidad, ejemplo; la elaboración de una orden de producción.

\* De excepción

Son aquellos eventos o decisiones ocurridas esporádicamente y que generan costos adicionales a los comunmente incurridos ocasionados por los demás generadores, un ejemplo sería los rechazos en el control de calidad.

Considerando que los generadores ya han sido clasificados se realizará un análisis del volumen de cada uno y el costo unitario originado definiendo las acciones requeridas para su eliminación o reducción, para lo cual se deberá realizar lo siguiente:

- Concentrarce en los generadores cuantificables, ya que en ellos pueden detectarse las mejores oportunidades.
- Buscar diversas alternativas para reducir al máximo posible los generadores de excepción, tratando siempre de lograr su eliminación total.
- Estudiar las alternativas que pudiesen existir para reducir, simplificar, estandarizar o combinar los generadores regulares a fin de incrementar la eficiencia operativa de las actividades originadas y disminuir sus costos.

Finalmente, se preparara un reporte que sintetice las acciones a seguir y la cuantificación de los ahorros esperados, así como, el efecto que representará en el resultado de operación y el margen obtenido sobre el total de ingresos.

**7.2.7. Implantación de acciones requeridas para la eliminación de costos e incremento de la productividad y eficiencia operativa.**

Esta etapa representa la parte que mayor atención requiere por parte del administrador financiero siendo indispensable, primeramente, haber creado el compromiso formal para la cooperación de los integrantes del área o áreas sobre los cuales vayan a implantarse las acciones definidas en la etapa anterior, y establecer los controles de medida para los resultados que se vayan obteniendo.

Las fechas, actividades a desarrollar y responsables de la implantación deberán definirse por escrito en un plan o programa previo que se elabore al inicio de esta etapa.

PRESENTACION DE CASOS ESTANDAR OCURRIDOS USUALMENTE EN LAS  
ORGANIZACIONES Y APLICACION PRACTICA DE LA EVALUACION DE LOS  
COSTOS DE LOS PROCESOS MULTIFUNCIONALES

---

Pese a la individualidad de cada una de las organizaciones en cuanto a sus diferentes características y necesidades, a lo largo de mi experiencia profesional, he observado que, no obstante pertenecer a diferentes sectores (comercial, manufacturero, de servicios, etc.), se manejan comunes denominadores en cuanto a generadores de actividades sin valor, o bien, que pudieran ser susceptibles de simplificación y que generan a la empresa altos costos administrativos.

Por lo anterior, consideré de mayor utilidad el mostrar algunos ejemplos concretos que permitan tener una visión general de la manera sugerida para la aplicación del método de análisis financiero que desarrollo en el presente seminario, cabe hacer notar que esta aplicación práctica no incluye paso a paso la metodología mostrada en el capítulo anterior, ya que como ahí lo exprese, ésta es sólo una sugerencia de cómo llevar a cabo la Evaluación de los Costos de los Procesos Multifuncionales en la Organización, y la finalidad de este capítulo es sólo dar una idea al administrador financiero de como poder identificar los costos administrativos factibles de eliminación, ya que la mejor alternativa de metodología a emplear será la que las propias características de cada empresa requiera y sólo quien la conoce puede tomar la decisión de aplicarla.

#### 8.1 Areas donde se presenta el mayor número de oportunidades para incrementar la productividad administrativa.

Toda organización constituye una interrelación de funciones que lleva a cabo un cierto número de procesos que a su vez implican la realización de varias actividades, por esta interrelación es imposible atribuir a un Area o algunas de ellas, en forma exclusiva, el origen de los costos administrativos incurridos en la Organización, estos dependerán directamente de los procedimientos establecidos para cada función pudiéndose encontrar oportunidades de incrementar la productividad administrativa en todas las funciones existentes, analizando los generadores de cada uno de los procesos.

#### 8.2 Aplicación práctica de la evaluación de los costos de los procesos multifuncionales en la organización

La secuencia para presentar los ejemplos concretos que desarrollaré será definir ciertos procesos, identificar sus generadores y actividades relacionadas para finalmente valorar sus costos y mostrar los importes de ellos con posibilidad de eliminación al controlar sus generadores.



Una vez valuados los costos de los procesos multifuncionales factibles de eliminar, se analizará su impacto en el resultado de operación de la compañía, a través de la comparación de dos Estados de Resultados, en donde uno incluya el cien por ciento de los costos administrativos y el otro mostrará la reducción que al realizar la valuación de los costos de los procesos se determine puedan eliminarse.

Analizaremos cinco procesos, considerándolos realizados dentro de la misma empresa (dedicada a la fabricación y venta de laminados), los valuaremos en forma independiente y posteriormente cuantificaremos la minimización de costos administrativos presentando su impacto en el Estado de Resultados, como se menciona en el párrafo anterior.

Los costos a eliminar consistirán en nómina y papelería básicamente, mas esto no implica que nuestro análisis financiero persiga disminuir el número del personal, es más bien, el hecho de eliminar actividades improductivas para aprovechar los esfuerzos de éste en actividades que quizá no se realizan, precisamente por falta de tiempo, en la organización o que si se llevan a cabo pueden mejorarse y que si agregan un valor. Esta decisión estará en manos de la propia Dirección.

### 8.2.1 Ejemplos prácticos

#### 8.2.1.1 Supuestos

La empresa estará conformada por nueve departamentos pagando por nómina por cada uno de ellos los importes que se observan en la tabla de la página siguiente. De acuerdo con el número de empleados en cada departamento se determina una cuota promedio por hora, considerando que cada empleado labora cuarenta horas al mes; no se toman en cuenta las posiciones gerenciales ya que las cuotas que se cuantificarán en la determinación de costos buscan sólo determinar los operativos propiamente.

<u>DEPARTAMENTO</u>	<u>NUMERO DE EMPLEADOS</u>	<u>NOMINA MENSUAL</u>	<u>CUOTA POR HORA</u>
PRODUCCION	47	65'000,000	34,574
VENTAS	8	32'000,000	100,000
DISTRIBUCION	7	25'000,000	89,286
ALMACEN	3	8'000,000	66,667
TESORERIA	7	52'500,000	187,500
CONTABILIDAD	8	28'000,000	87,500
CUENTAS POR PAGAR	2	6'000,000	75,000
CUENTAS POR COBRAR	3	8'000,000	66,667
COMPRAS	6	18'000,000	75,000
CONTROL DE CALIDAD	2	6'400,000	80,000
TOTAL	93	\$248'900,000	

Con base a estas cuotas se valuaran los procesos que se presentan en los ejemplos siguientes:

### 8.2.1.2 Ejemplos

#### Ejemplo Num. 1

Proceso: Emisión de Cheques

Generador: Solicitud de cheque

Volumen del Generador: 758 mensuales

#### Areas Involucradas en los Procesos

<u>Actividades</u>	<u>Tesoreria</u>	<u>Contabilidad</u>	<u>Cuentas Por Pagar</u>
- Recepción de solicitud de cheque	x		
- Verificación de autorización y documentación soporte	x		
- Programación de pagos	x		
- Emisión de cheque	x		
- Elaboración de póliza de egresos		x	
- Actualización de control de Cuentas por pagar			x

Antecedentes Organizacionales:

La empresa tiene considerado dentro de sus políticas y procedimientos para la entrega de cheques fechas establecidas sin embargo, diariamente se solicitan cheques para el pago a proveedores por mercancía urgente, anticipos para gastos de viaje, anticipos a proveedores, etc. por lo que se expide un mayor número de cheques lo que origina que el personal atienda siempre lo urgente sin poder tener una planeación anticipada de su trabajo ya que depende de las necesidades del día las actividades que realizarán.

Valuación del Costo del proceso

a) Horas Invertidas / Mensuales

<u>Actividades</u>	<u>Tesorería</u>	<u>Contabilidad</u>	<u>Cuentas Por Pagar</u>
- Recepción de solicitud de cheque	30		
- Verificación de autorización y documentación soporte	60		
- Programación de pagos	30		
- Emisión de cheque	90		
- Elaboración de póliza de egresos		90	
- Actualización de control de Cuentas por pagar			15

b) Costo del proceso

<u>Actividades</u>	<u>Tesoreria</u>	<u>Contabilidad</u>	<u>Cuentas Por Pagar</u>
- Recepción de solicitud de cheque	5'625,000		
- Verificación de autorización y documentación soporte	11'250,000		
- Programación de pagos	5'625,000		
- Emisión de cheque	16'875,000		
- Elaboración de póliza de egresos		7'875,000	
- Actualización de control de Cuentas por pagar			1'125,000

Costo por nómina:	\$ 48'375,000
Costo por papelería	\$ 1'467,000
	-----
Costo total	\$ 49'842,000
Volumen del Generador	758
	-----
Costo unitario del Generador	\$ 65,755
	=====

Relación Causa-Costo

70% pagos extraordinarios  
no programados

25% pagos ordinarios

5% solicitudes anticipos  
gastos a comprobar

**COSTO CON OPORTUNIDAD  
DE ELIMINACION:**

\$ 34'889,400 ( 531 generadores)

Ejemplo Num. 2

Proceso: Elaboración de Ordenes de Compra

Generador: Requisiciones de Compra

Volumen del Generador: 175 mensuales

Actividades	Areas Involucradas en los Procesos		
	Compras	Gerencia de Finanzas	Cuentas Por Pagar
- Elaboración de requisiciones de compra			x
- Recepción de requisiciones de compra	x		
- Definición de proveedores a contactar	x		
- Obtención de cotizaciones (en su caso)	x		
- Elaboración de órdenes de compra	x		
- Autorización de órdenes de compra		x	
- Establecimiento del pedido	x		

**Antecedentes Organizacionales:**

La empresa no maneja órdenes de compra abiertas con ningún proveedor de materias primas ni de otros conceptos. Los departamentos no planean de manera alguna los requerimientos de compras y por tanto el departamento de Compras no está en posibilidad de programar la identificación de proveedores ni de analizar precios, solicitando siempre las cotizaciones en el último momento. Adicionalmente, las requisiciones de compra son elaboradas en forma concentrada por el departamento de Cuentas por Pagar.

**Valuación del Costo del proceso**

**a) Horas Invertidas / Mensuales**

<u>Actividades</u>	<u>Compras</u>	<u>Gerencia de Finanzas</u>	<u>Cuentas Por Pagar</u>
- Elaboración de requisiciones de compra			30
- Recepción de requisiciones de compra	15		
- Definición de proveedores a contactar	24		
- Obtención de cotizaciones (en su caso)	60		
- Elaboración de órdenes de compra	90		
- Autorización de órdenes de compra		20	
- Establecimiento del pedido	15		



b) Costo del proceso

<u>Actividades</u>	<u>Compras</u>	<u>Gerencia de Finanzas</u>	<u>Cuentas Por Pagar</u>
- Elaboración de requisiciones de compra			2'250,000
- Recepción de requisiciones de compra	1'125,000		
- Definición de proveedores a contactar	1'800,000		
- Obtención de cotizaciones (en su caso)	4'500,000		
- Elaboración de órdenes de compra	6'750,000		
- Autorización de órdenes de compra		no se cuantifica	
- Establecimiento del pedido	1'125,000		

Costo por nómina:	\$ 17'550,000
Costo por papelería	\$ 485,000
	-----
Costo total	\$ 18'035,000
Volumen del Generador	175
	-----
Costo unitario del Generador	\$ 103,057
	=====

Relación Causa-Costo

68 % Compra de Materia Prima

22 % Compras Ordinarias en  
Departamentos

10 % Requerimientos  
extraordinarios

**COSTO CON OPORTUNIDAD  
DE ELIMINACION:**

**\$ 12'263,800 ( 119 generadores)**

Ejemplo Num. 3

Proceso: Devoluciones a Proveedores

Generador: Solicitudes de Devolución a Proveedores

Volumen del Generador: 68 mensuales

Actividades	Areas Involucradas en los Procesos				
	Alma- cen	Control Calidad	Compras	Conta- bilidad	Cuentas Por Pagar
- Recepción de mercancías	x				
- Verificación contra pedido al proveedor	x				
- Revisión de especificaciones de mercancía		x			
- Elaboración de solicitud de devolución a proveedores	x	x			
- Recepción de solicitud de devolución a proveedores			x		
- Contactación de proveedores			x		
- Recepción de nota de credito del proveedor			x		
- Registro contable de nota de credito				x	
- Actualización del reporte de cuentas por pagar					x

Antecedentes Organizacionales:

Para llevar a cabo las devoluciones a proveedores la empresa utiliza un formato especial, pudiendo ser solicitadas por el Almacén o por Control de Calidad. Esto es debido a que hubo problemas en el Area de Producción por falta de calidad en la materia prima utilizada y por faltantes de mercancías, no habiéndose establecido lineamientos a los proveedores para eliminar estos problemas.

Valuación del Costo del proceso

a) Horas Invertidas / Mensuales

<u>Actividades</u>	<u>Alma- cen</u>	<u>Control Calidad</u>	<u>Compras</u>	<u>Conta- bilidad</u>	<u>Cuentas Por Pagar</u>
- Recepción de mercancías	45				
- Verificación contra pedido al proveedor	5				
- Revisión de especificaciones de mercancía		35			
- Elaboración de solicitud de devolución a proveedores	12	10			
- Recepción de solicitud de devolución a proveedores			6		
- Contactación de proveedores			3		
- Recepción de nota de credito del proveedor			8		
- Registro contable de nota de crédito				8	
- Actualización del reporte de cuentas por pagar					8

b) Costo del proceso

<u>Actividades</u>	<u>Alma- cen</u>	<u>Control Calidad</u>	<u>Compras</u>	<u>Conta- bilidad</u>	<u>Cuentas Por Pagar</u>
- Recepción de mercancías	3'000,015				
- Verificación contra pedido al proveedor	333,335				
- Revisión de especificaciones de mercancía		2'800,000			
- Elaboración de solicitud de devolución a proveedores	800,000	800,000			
- Recepción de solicitud de devolución a proveedores			800,000		
- Contactación de proveedores			450,000		
- Recepción de nota de credito del proveedor			225,000		
- Registro contable de nota de credito				700,000	
- Actualización del reporte de cuentas por pagar					600,000

Costo por nómina:	\$ 10'508,350
Costo por papelería	\$ 257,000 -----
Costo total	\$ 10'765,350
Volumen del Generador	68 -----
Costo unitario del Generador	\$ 158,314 =====

Relación Causa-Costo

69 % Diferencias en cantidades requeridas

30 % Calidad no aceptable

1 % Otros motivos

**COSTO CON OPORTUNIDAD  
DE ELIMINACION:**

\$ 10'657,696 ( 67 generadores)

Ejemplo Num. 4

Proceso: Elaboración de Ordenes de Producción

Generador: Pedidos Fincados

Volumen del Generador: 258 mensuales

Actividades	Areas Involucradas en los Procesos				
	Ventas	Pro- ducción	Distri- bución	Al- macen	Conta- bilidad
- Contactación de cliente	x				
- Elaboración de pedido	x				
- Recepción de pedidos fincados			x		
- Verificación de existencias				x	
- Elaboración de solicitud de producción			x		
- Recepción de solicitud de producción		x			
- Planeación de producción		x			
- Elaboración de órdenes de producción		x			
- Registro contable del costo					x

Antecedentes Organizacionales:

El departamento de Distribución es quien recibe del Area de Ventas los pedidos y verifica con el Almacén la existencia de mercancías, en caso de no contar con ellas solicita a Producción su fabricación. Esta Area planea sus operaciones con base en el 10% de las ventas del año anterior, no existiendo un presupuesto de ventas para el ejercicio en curso, por lo cual, su producción depende básicamente de los pedidos fincados, es decir, de la demanda que se presente. Adicionalmente, la empresa no maneja el concepto de órdenes abiertas de clientes.

Valuación del Costo del proceso

a) Horas Invertidas / Mensuales

Actividades	Ventas	Pro- ducción	Distri- bución	Al- macen	Conta- bilidad
- Contactación de cliente	30				
- Elaboración de pedido	60				
- Recepción de pedidos fincados			9		
- Verificación de existencias				15	
- Elaboración de solicitud de producción			12		
- Recepción de solicitud de producción		8			
- Planeación de producción		15			
- Elaboración de órdenes de producción		15			
- Registro contable del costo					



b) Costo del proceso

<u>Actividades</u>	<u>Ventas</u>	<u>Pro- ducción</u>	<u>Distri- bución</u>	<u>Al- macen</u>	<u>Conta- bilidad</u>
- Contactación de cliente	3'000,000				
- Elaboración de pedido	6'000,000				
- Recepción de pedidos fincados			803,574		
- Verificación de existencias				1'000,000	
- Elaboración de solicitud de producción			1'071,432		
- Recepción de solicitud de producción		276,592			
- Planeación de producción		518,610			
- Elaboración de ordenes de producción		518,610			
- Registro contable del costo					2'100,000

Costo por nómina:	\$ 15'288,818
Costo por papelería	\$ 525,700
	-----
Costo total	\$ 15'814,518
Volumen del Generador	258
	-----
Costo unitario del Generador	\$ 61,297
	=====

Relación Causa-Costo

48 % Ventas no programadas

25 % Ventas ordinarias

27 % Faltante de Inventario de Producto Terminado

COSTO CON OPORTUNIDAD  
DE ELIMINACION:

\$ 11'860,889 ( 194 generadores)

Ejemplo Num. 5

Proceso: Emisión de Facturas

Generador: Reportes de Embarque de Mercancías

Volumen del Generador: 300 mensuales

Actividades	Areas Involucradas en los Procesos			
	Distribución	Ventas	Cuentas Por Cobrar	Conta- bilidad
- Programación de embarques	x			
- Elaboración de reporte de mercancías embarcadas	x			
- Recepción de reportes de embarque de mercancías		x		
- Verificación contra pedido de venta		x		
- Verificación de datos del cliente		x		
- Verificación de precios de venta correspondientes		x		
- Emisión de facturas producción			x	
- Registro contable de la venta				x
- Actualización de reporte de Cuentas por cobrar			x	

# ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

- 59 -

## Antecedentes Organizacionales:

La compañía tiene tres series para la facturación de laminados, dependiendo su calidad; lo que implica que a un mismo cliente que requiere laminados de diferentes calidades se le hagan hasta tres facturas por pedido. Adicionalmente, la emisión de facturas se realiza en forma manual. Lo anterior implica un incremento en las cargas de trabajo administrativo.

## Valuación del Costo del proceso

### a) Horas Invertidas / Mensuales

Actividades	Distribución	Ventas	Cuentas Por Cobrar	Conta- bilidad
- Programación de embarques	12			
- Elaboración de reporte de mercancías embarcadas	16			
- Recepción de reportes de embarque de merc.		9		
- Verificación contra pedido de venta		18		
- Verificación de datos del cliente		9		
- Verificación de precios de venta correspondientes		9		
- Emisión de facturas			30	
- Registro contable de la venta				16
- Actualización de reporte de Cuentas por cobrar			8	

b) Costo del proceso

<u>Actividades</u>	<u>Distribución</u>	<u>Ventas</u>	<u>Cuentas Por Cobrar</u>	<u>Conta- bilidad</u>
- Programación de embarques	1'071,432			
- Elaboración de reporte de mercancías embarcadas	1'428,576			
- Recepción de reportes de embarque de mercancías		900,000		
- Verificación contra pedido de venta		1'800,000		
- Verificación de datos del cliente		900,000		
- Verificación de precios de venta correspondientes		900,000		
- Emisión de facturas producción			2'000,000	
- Registro contable de la venta				1'400,000
- Actualización de reporte de Cuentas por cobrar			533,336	

Costo por nómina	\$ 10'933,344
Costo por papelería	\$ 968,200
	-----
Costo total	\$ 11'901,544
Volumen del Generador	300
	-----
Costo unitario del Generador	\$ 39,672
	=====

Relación Causa-Costo

52 % Facturación de mismos pedidos

40 % Facturación ordinaria

8 % Corrección de errores

COSTO CON OPORTUNIDAD  
DE ELIMINACION:

\$ 7'140,926 ( 180 generadores)

8.2.1.3 Cuantificación total de costos administrativos factibles de eliminación.

Proceso	Costo Administrativo	
	Total	Con Oportunidad de eliminación
1. Emisión de Cheques	\$ 49'842,000	\$ 34'889,400
2. Elaboración de Ordenes de Compra	\$ 18'035,000	\$ 12'263,800
3. Devoluciones a Proveedores	\$ 10'765,350	\$ 10'657,696
4. Elaboración de Ordenes de Producción	\$ 15'814,518	\$ 11'860,889
5. Emisión de Facturas	\$ 11'901,544	\$ 7'140,926
Total	\$ 106'358,412	\$ 76'812,711

8.1.2.4 Comparativo de Estados Financieros

A continuación se muestra el impacto generado con la eliminación de costos administrativos determinados a través de la Evaluación de los Costos de los Procesos Multifuncionales en el resultado de operación.

COMPANÍA EJEMPLO, S.A.

ESTADO DE RESULTADOS  
POR EL PERIODO DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991

	Sin Aplicación del Método	Con Aplicación del Método
Ventas	\$ 1,556'000,000	\$ 1,556'000,000
Costo de Ventas	897'550,000	897'550,000
Utilidad Bruta	\$ 658'450,000	\$ 658'450,000
Gastos de Administración	\$ 455'231,500	\$ 378'418,789
RESULTADO DE OPERACION	\$ 203'218,500	\$ 280'031,211



Como puede observarse, la utilidad de operación en el Estado de Resultados en donde se aplicó la disminución de los costos de los procesos multifuncionales con oportunidad de eliminación se incrementó en un 38% , lo cual representa un incremento considerable y permitiría verificar los precios de venta fijados, a fin de considerar una posible reducción en ellos que repercutiera en el incremento de la competitividad en el mercado.

El desarrollo del presente seminario de investigación me llevó a la comprobación de la hipótesis que en él se plantea, a través de los resultados obtenidos al desarrollar en forma práctica ejemplos de valuación de costos de algunos de los procesos que comunmente se llevan a cabo en las organizaciones (estos resultados pueden observarse en el capítulo VIII), los cuales espero motiven a los administradores financieros a cuestionarse un poco si los métodos de análisis que actualmente aplican son suficientes y los lleven a la búsqueda de mejores alternativas.

La utilidad o pérdida obtenida por una empresa al final de un periodo dado, no puede considerarse como una consecuencia exclusiva del control presupuestal que se maneje, ni tampoco, de las estrategias de inversión o financiamiento que obtengan; es necesario el tomar en cuenta la relación Eficacia-Productividad Administrativa y Productividad Administrativa-Costo, ya que, definitivamente, los resultados de una Organización dependerán tanto de la adecuada administración como del adecuado control financiero.

La mayoría de las empresas buscan lograr una "adecuada administración" a través del diseño e implantación de ciertos procedimientos, pero difícilmente, alguien se detiene a visualizar estos procesos como generadores de costos y mucho menos a pensar en las posibilidades de eliminación de ellos.

No obstante, la Evaluación de los Costos de los Procesos Multifuncionales en la Organización al emplearla como un método auxiliar de análisis financiero representa una herramienta de gran valor para el administrador financiero al permitirle no sólo lograr una adecuada administración sino que ésta represente la aplicación mínima de recursos y esfuerzos, generando así, mejores utilidades para la empresa.

El Método de Evaluación de los Costos de los Procesos Multifuncionales, bajo cualquier metodología que decida emplearse para llevarlo a cabo, permitirá el tener una visión más clara de lo que cuestan las deficiencias operativas a la Organización, y a su vez será un detector de posibles problemas administrativos y financieros que a través de la simple lectura de los Estados Financieros no pueden detectarse y que, muy posiblemente deban su origen a las políticas y procedimientos establecidos, los cuales tampoco sería posible detectar tan sólo con el análisis de los manuales de organización.

Es por esto, la importancia que atribuyo a considerar a las finanzas y la administración como dos funciones indivisibles, clave en las empresas para el cumplimiento de los objetivos y logro de los mejores resultados.

La diferencia básica del método de la Evaluación de los Costos de los Procesos Multifuncionales con otros métodos de análisis, consiste en que los demás se centran básicamente, en conceptos financieros y éste, en cambio, engloba tanto análisis de aspectos financieros (valuación de costos) como aspectos administrativos (eficacia de procedimientos), coadyuvando a la mejor toma de decisiones del administrador financiero de acuerdo con los resultados obtenidos al aplicar este método.

1. Brealey, Richard. PRINCIPLES OF CORPORATE FINANCE  
Edit. Mc Graw Hill. E.U.A. 1984. 847 p.p.
2. Carrillo, L. Ramiro. METODOLOGIA Y ADMINISTRACION  
Edit. Limusa. México 1986. 254 p.p.
3. Díaz, Jaime. ADMINISTRACION PARA LA PRODUCTIVIDAD  
Management Today. México 1989. 42 p.p.
4. Drucker, Peter F. MANAGING FOR BUSINESS EFFECTIVENESS  
Edit. Harvard Business Review. E.U.A. 1986
5. Glenn, A. Welsch. PRESUPUESTOS: PLANIFICACION Y CONTROL  
DE UTILIDADES  
Edit. Prentice Hall. México 1989. 345 p.p.
6. Goldratt, Eliyahu M. A PROCESS OF ONGOING IMPROVEMENT.  
North River Press, Inc. E.U.A. 1986 273 p.p.

7. Horne, Van. ADMINISTRACION FINANCIERA  
Edit. Prentice Hall, México 1986. 990 p.p.
8. Jasso, Humberto. PLANEACION EN EPOCAS DE INCERTIDUMBRE  
IMEF, A.C. México 1988. 108 p.p.
9. Legorreta, Agustín F. PRODUCTIVIDAD, MOTOR DE PROCESO  
IMEF, A.C. México 1988. 108 p.p.
10. Matz, Usry. COST ACCOUNTING: PLANNING AND CONTROL  
South-Western Publishing Co. E.U.A. 1980.  
107 p.p.
11. Serralde, Laura. HACIA UNA CULTURA DE EFECTIVIDAD  
Management Today. Mexico 1989. 42 p.p.
12. Thompson, S. Fulmer. READINGS IN STRATEGIC MANAGEMENT  
Business Publications, Inc. U.S.A. 1987.  
357 p.p.