

LA GESTION DE LA CALIDAD EN LA UNIDAD FINANCIERA

**OSWALDO HERNÁN BRAVO MORILLO
MARTA LUCIA RIAÑO DUQUE**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
PASTO- COLOMBIA
2005**

LA GESTION DE LA CALIDAD EN LA UNIDAD FINANCIERA

**OSWALDO HERNÁN BRAVO MORILLO
MARTA LUCIA RIAÑO DUQUE**

**Proyecto de tesis de grado presentado como requisito parcial para optar al
título de ESPECIALISTA EN FINANZAS**

Asesor ALBA YADIRA VILLAREAL

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
PASTO- COLOMBIA
2005**

Nota de aceptación:

Asesor

Jurado Delegado

Jurado

San Juan de Pasto, Julio 2005

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores.”

Artículo 1° del Acuerdo número 324 de Octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

DEDICATORIA

A Cristo crucificado:

No me mueve, mi Dios, para quererte
El cielo que me tienes prometido;
Ni me mueve el infierno tan temido
Para dejar por eso de ofenderte.

Tú me mueves, Señor; muéveme el verte
Clavado en una cruz y escarnecido;
Muéveme ver tu cuerpo tan herido;
Muéveme tus afrentas y tu muerte.

Muéveme, en fin, tu amor, y en tal manera,
Que aunque no hubiera cielo te amara
Y aunque no hubiera infierno te temiera.

No tienes que me dar porque te quiera;
Pues aunque cuanto espero no esperara,
Lo mismo que te quiero te quisiera.

OSWALDO HERNÁN BRAVO M.

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos a:

Dios.

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Nariño.

A todas las personas que de una u otra forma contribuyeron con el desarrollo y culminación de este proyecto.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. SITUACIÓN DEL PROBLEMA	18
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
3. JUSTIFICACIÓN	22
4. OBJETIVOS	24
4.1 OBJETIVO GENERAL	24
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
5. COBERTURA DEL ESTUDIO	30
6. MARCO REFERENCIAL Y SITUACIONAL	32
7. DISEÑO METODOLÓGICO	34
8. LA UNIDAD FINANCIERA Y LA CALIDAD	35
8.1 DEFINICIÓN	35
8.2 CLASIFICACIÓN	36
8.2.1. Planificación Financiera	36
8.2.2. El Pronóstico Financiero	37
8.2.3. Ventajas de las Proyecciones Financieras	37
8.2.4. Preparación de Proyecciones Financieras	38
8.2.5. Etapas de elaboración de Proyecciones Financieras	38
9. LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA FUNCIÓN FINANCIERA	39
9.1 ANÁLISIS DE LA UNIDAD FINANCIERA	40
9.2 EFICIENCIA-EFICACIA-EFECTIVIDAD	41
9.3 ESTRUCTURA FINANCIERA EN LA EMPRESA	44
9.3.1. Caracterización de las Funciones de Planificación	45
9.3.2 Caracterización de las Funciones de Control	47
9.4 LA NORMA ISO 9004: 2000 Y EL PROCESO FINANCIERO	49
9.5 CARACTERIZACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA GESTIÓN ECONÓMICO - FINANCIERA	50

9.5.1 Enfoque al Cliente	50
9.5.2 Liderazgo	50
9.5.3 Participación del Personal	51
9.5.4 Enfoque basado en Procesos	51
9.5.5 Enfoque del Sistema para la Gestión	51
9.5.6 Mejora Continua	51
9.5.7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	52
9.5.8 Relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores	52
10. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	53
10.1 PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS SEGUN NORMA ISO 9001-2000	64
11. POBLACIÓN Y MUESTRA	67
12. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	68
12.1 EL MÉTODO ANALÍTICO	68
12.2 EL MÉTODO DEDUCTIVO	68
12.3 EL MÉTODO INDUCTIVO	68
13. ESTADOS FINANCIEROS TRADICIONALES	69
13.1 CLASIFICACIÓN	69
13.1.1 Estados Financieros de Base	69
13.1.2 Estados Financieros Estáticos	69
13.1.3. Estados Financieros Dinámicos	70
13.2 COSTOS DE CALIDAD EN LA UNIDAD FINANCIERA	77
13.2.1 Breve reseña histórica de los Costos de Calidad	77
13.2.2. Definición	78
13.2.3 Clasificación de Costos de Calidad en la Unidad Financiera	79
13.3. ENFOQUE DE PROCESOS DE LA UNIDAD FINANCIERA	81
13.3.1 MACRO-PROCESO FINANCIERO COMO SOPORTE	82
13.4 CARACTERIZACIÓN DEL MACRO-PROCESO DE GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA	86
13.4.1 Macro Proceso: Gestión Económico - Financiera	86
14. GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS	96
14.1 CONTROL DE COSTOS DE LA CALIDAD	101
14.2 CARACTERIZACIÓN DE CRITERIOS DE CONTROL DE	101

COSTOS	
14.3 PARADIGMAS DE LA GERENCIA DE COSTOS	104
14.3.1 Indicador de Margen Bruto derivado del (P^G)	107
14.3.2 Indicador Margen Neto derivado del (P^G)	107
14.4. ACCIONES DE MEJORAMIENTO DE COSTOS	108
14.4.1 Acciones Preventivas	108
14.4.2. Acciones Evaluativas	108
14.4.3 Acciones Correctivas de Fallas	109
14.5 GERENCIA DEL VALOR CON ADMINISTRACION DE LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD	109
15. CRITERIOS BÁSICOS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA GESTION DE CALIDAD EN LA UNIDAD FINANCIERA	112
15.1. INFORMACIÓN GENERAL	112
15.2 ETAPAS A DESARROLLAR EN LA UNIDAD FINANCIERA	112
15.2.1 Conformar un Equipo de Trabajo	112
15.2.2 Establecer la Estructura de Costos adecuada para el tipo de empresa.	112
15.2.3. Organizar el Sistema de Registro de Costos	112
15.2.4 Seleccionar en la empresa una Unidad de prueba	113
15.2.5 Elaborar los diagramas y mapas de procesos en los que se aplica el sistema de costos	113
15.2.6 Establecer la codificación o identificación contable de la cuenta de costos de calidad y las subcuentas	114
15.2.7 Determinar los responsables de los costos de calidad y discalidad	114
15.2.8 Establecimiento de causas por las que se presentan costos de no calidad	114
15.2.9 Diseño, elaboración y presentación de indicadores e informes de costos de calidad	114
15.2.10 Inversión en competitividad y en costos de prevención	114
15.3. CUESTIONARIO BASICO PARA LA IMPLEMENTACION DE LA GESTION DE CALIDAD EN LA UNIDAD FINANCIERA	115
15 3.1 Cuadro de Datos Básicos	115
15.3.2 Cuestionario Informativo sobre calidad	116
15.3.3 Condiciones básicas para permanecer en negocios	119
16. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124

16.1 CONCLUSIONES	124
16.2 RECOMENDACIONES	126
BIBLIOGRAFÍA	127
ANEXOS	129

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Los Principios de la Gestión de la Calidad y la Gestión Financiera	50
Cuadro 2. Crecimiento de Ingresos que enfoca la Empresa a su Maximización de Valor	55
Cuadro 3. Matriz de Planeación Estratégica	58
Cuadro 4. Matriz de Planificación Financiera	59
Cuadro 5. Matriz de Control Financiero	60
Cuadro 6. Características del Proceso de Gestión Económico - Financiero y la Norma	66
Cuadro 7. Estados financieros tradicionales	71
Cuadro 8. Cuentas principales del estado de P ^{AG} a 31/XX/XX	72
Cuadro 9. Matriz de Agilización de Ingreso y Mejoramiento de Liquidez	75
Cuadro 10. Matriz de Costos	77
Cuadro 11. Matriz de Procesos Operativos y de Apoyo	82
Cuadro 12. Matriz del Proceso de Gestión Económico- Financiera	85
Cuadro 13. Matriz de Indicadores Cuantitativos de Gestión Financiera	90
Cuadro 14. Matriz de Estructuras de Costeo	99
Cuadro 15. Criterios de control de Costos de Calidad	101
Cuadro 16. Costos de la Calidad como % de las Ventas.	103
Cuadro 17. Análisis comparativo de Costo Tradicional y Gerencia Estratégica de Costos.	105
Cuadro 18. Matriz de Costos de Calidad	106

Cuadro 19. Estado de Resultados de Calidad (P^G)	107
Cuadro 20. Lista de Chequeo de situaciones que pueden ocasionar Costos de Calidad y Discalidat	120

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Enfoque de Sistemas	18
Figura 2. Esquema de la Estructura Organizacional Básica de la Empresa y los macro procesos que se identifican	25
Figura 3. Estructura de Empresa, Enfoque de Procesos	26
Figura 4. Mapa de Proceso y Subprocesos Financieros	27
Figura 5. Esquema de la Unidad Financiera y los Recursos	35
Figura 6. Los Clientes antes y después del Proceso Financiero	40
Figura 7. Esquema de Interrelación de las Finanzas y la Calidad para el logro de efectividad	42
Figura 8. El ciclo Deming (PAHA) aplicado al Proceso Financiero para lograr la Efectividad	43
Figura 9. Organigrama Básico de Empresa	45
Figura 10. Diagrama de Interrelación de Objetivos Financieros	54
Figura 11. Diagrama de Proceso Contable y Financiero	56
Figura 12. Proceso de Planificación Financiera	61
Figura 13. Proceso de Control Financiero	62
Figura 14. \$ Invertidos en mejora de calidad Vs. Tendencia de costos en los períodos	76
Figura 15. Enfoque sistémico de costos	77
Figura 16. Esquema contable y de costos	81
Figura. 17 Macro-Proceso de Gestión Económico- Financiera	84
Figura 18. Caracterización de la unidad financiera en diagrama	89

causa-efecto	98
Figura 19. Esquema de Áreas Contable y de Costos	98
Figura 20. Costos Antes- En- Después de procesos	102
Figura 21. Ciclo de mejora de costos de calidad	103
Figura 22. Elasticidad de los costos de calidad	104
Figura 23. Clasificación de los Costos en SGC	106
Figura 24. Esquema de Eficiencia del Sistema de Costos	106
Figura 25. Esquema de Clasificación de Costos de no Calidad	108
Figura 26. Flujo de Caja Económico del valor Agregado de Mercado	111
Figura 27. Ejemplo de Diagrama de Proceso de Costos	113

RESUMEN

El trabajo tuvo como objetivo formular criterios que interesen a las Empresas, a aplicar los Principios de Calidad en la Unidad Financiera de las mismas, para la obtención de mejores resultados, con el enfoque de procesos, la planeación estratégica con calidad en las decisiones especialmente de carácter financiero.

La metodología empleada fue teórica, deductiva y analítica, de elementos que constituyen una directriz para implementar en el corto plazo, planeación estratégica, interés por el servicio al cliente, y mejora continua, en el ámbito de toda la empresa, con énfasis en la Unidad Financiera, por manejar uno de los principales recursos de desarrollo y crecimiento de la empresa, como es el recurso económico, uno de los fundamentales, de mayor necesidad de documentación, seguimiento, control y crecimiento sostenido.

Se obtuvo como resultado del trabajo la formulación de criterios básicos para la implementación de la Gestión de Calidad en la Unidad Financiera, la inducción que puede hacerse con los mismos en la conciencia del empresario, que lucha por la reducción permanente de sus costos y por la racionalización de los mismos frente a la permanente escasez de recursos propios y al alto costo de capital para conseguirlos, y en la mayoría de los casos, la reducida tasa de retorno, que se maneja al menos en los inicios de la empresa y en la apertura del mercado que le permita crecer.

Como conclusión general se establece, la compatibilidad e identidad, entre criterios financieros para toma de decisiones y principios de la gestión de la calidad. Así mismo la herramienta decisoria, en que se convierten las cifras que se obtienen con los indicadores, especialmente los de costos de calidad, para el proceso de mejoramiento continuo.

ABSTRACT

This work has as an objective, to create a guide that interests the Companies, to apply the Principles of Quality into their Financial Unit, and equally to the small manager of limited economic resources, to obtain better results, within focus of processes, qualify strategic planning for decisions, specially the financial ones.

The methodology used was theoretical, deductive and analytic, it involved elements that constitute a guideline to be implemented in short term, strategic planning, concern for customer service and continuous improvement for the whole Company, emphasizing the Financial Unit, to manage the main development resource and growth of the organization, like economics resources, one of the most fundamental, of bigger documentation necessity, pursuit, control and sustained growth.

As a result of the work, it was obtained the creation of a proposed guide to implement the Quality of Management into the Financial Unit, the induction that can be made into the manager's conscience, who looks forward for the permanent reduction of his costs and for the rationalization of them facing the permanent shortage of his own resources and the high cost of capital to reach them in most of the cases, with a minimum return rate that is managed, at least in the beginnings of the Company and into the market opening that allows him to grow.

As general conclusion, can be settle, the compatibility and identity among, Financial Approaches for taking decisions and Principles of Quality Management. Likewise, the decisive tool that they become the figures that are obtained, specially, with the indicators, specially the quality ones for the process of continuous improvement.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo analiza un esquema de control total de la calidad, específicamente en el Área Financiera (Planificación y Control Financiero) en todo su contexto y se enfoca hacia una de las áreas de la empresa que con menor frecuencia se ha considerado en el Sistema de Gestión de Calidad, en virtud a que es un Macro-Proceso, que se ha manejado con sus propias normas contables, económicas, financieras e impositivas.

Para ello es necesario presentar en forma general la Función Financiera y en especial las actividades, que en ella se llevan a cabo para establecer, cómo ellas se hacen compatibles con un sistema administrativo de la calidad basado en la norma ISO 9000:1: 2000.

El desarrollo de un sistema de Gestión de Calidad en los procesos, procedimientos, resultados y aplicaciones financieras, es uno de los aspectos que se han abordado con poca frecuencia, en la información existente sobre calidad.

Aunque la norma menciona el tema, lo enfoca especialmente en lo referente a los costos de la no calidad; es por ello que se observa relativamente poca bibliografía, sobre el tema de calidad en las finanzas, en relación a otros temas organizacionales y empresariales, que sí se encuentran con mayor volumen de literatura, bibliografía, modelos, ejemplos y presentaciones .

Las anteriores razones sustentan la profundización que en este trabajo se pretende hacer sobre el tema, hasta llegar a una aproximación de un modelo a seguir de calidad en las finanzas empresariales.

En especial todo sistema de gestión de calidad, va enfocado en tre otras situaciones básicamente a: servicio al cliente y mejora continua.

1. SITUACIÓN DEL PROBLEMA

El actual Sistema Financiero de múltiples empresas, si bien es eficiente en la entrega de resultados de posición económica y financiera y se toman decisiones sobre financiación, inversión y operativas, y además en las asambleas de socios y en los comités de gerencia, presenta indicadores (cuando se hace); sin embargo no es fácil encontrar en la actualidad resultados manifiestos sobre la Gestión de la Calidad en los informes financieros (Estados Financieros, Informes de Auditoría, Soportes Financieros, Índices, Estado de Origen y Aplicación de Recursos EFAF, Flujos de Caja, Indicadores de Valor Agregado, etc).

Se observa con menor frecuencia, que las empresas u organizaciones, presentan aplicaciones de Normalización Técnica de la Gestión de la Calidad en la Unidad Financiera, para lograr puntualidad, optimización y conformidades que señalen eficiencia y eficacia en las decisiones financieras.

Definitivamente se constituye la actividad financiera como la más preponderante de la empresa, debido al manejo de los recursos económicos y financieros y en razón a que sin ellos o con escasos o mínimos recursos, definitivamente la optimización, con enfoque de calidad no se hace esperar y con máxima razón en empresas, cuyo perfil de actividad es mínima o limitada, comparativamente con la gran empresa, sin mencionar la dimensión de la Multinacional.

Es necesario conceptuar que la Normalización Técnica y la Gestión de la Calidad en las Finanzas Empresariales, son parámetros de referencia sistemática y coordinada que orientan a la empresa a considerar el Macro-Proceso Financiero-Económico y los procesos y subprocesos derivados del mismo como parte integral del Sistema General de Calidad (SGC) de la empresa, el cual permite definir con enfoque de sistemas: Entradas, Proceso y Salidas.

Figura 1. Enfoque de Sistemas



Resultados que terminan por valorar la gestión financiera, para satisfacción de los principales clientes internos, (los propietarios del capital, los proveedores del recurso financiero, los inversionistas, los trabajadores de la empresa) y externos, (los clientes finales del producto o servicio) de la función financiera, encaminada al

cumplimiento de metas, logro de objetivos básicos financieros y establecimiento y mejoramiento de indicadores de gestión Económico - Financiera.

Es reiterativo que la Gestión de Calidad en las finanzas como tal, no se halla usualmente aplicada en las empresas, es por ello que se pretende formular unos criterios básicos para la implementación de la Gestión de Calidad en la Unidad Financiera, con el objetivo de hacer un seguimiento permanente y que permita la mejora continua, a medida que la empresa optimiza sus resultados financieros y puede entrar en un proceso de desarrollo sostenido con calidad.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En virtud a la inexistencia, o poca existencia de trabajos investigativos de campo, o modelos simplificados de Gestión de Calidad y Normalización Técnica con enfoque financiero, que se hayan elaborado hasta hoy, y en menor grado que se hubiesen generalizado, socializado, difundido y aplicado con algún grado de facilidad, entre los empresarios, hemos tomado la decisión de elaborar este trabajo, pretendiendo con él establecer unos criterios básicos para la implementación de la Gestión de Calidad en la Unidad Financiera y así dar cobertura a esta situación.

Tampoco se encuentran trabajos, que proyecten resultados y que ofrezcan a quien o quienes los apliquen, una perspectiva motivadora para continuar con su uso permanente.

Se busca al hacer el presente trabajo, basado en los criterios del Sistema de Gestión de la Calidad SGC, que sus resultados brinden la posibilidad de optimización y mejora continua del sistema financiero con calidad, en el corto y mediano plazo, particularmente en la utilización del enfoque de procesos, en la presentación de resultados soportados en documentación normalizada, indicadores eficientes e informes, en los que se ponga de manifiesto la efectividad de la Dirección de la Gestión Financiera; simultáneamente permitiendo establecer confiabilidad, seguridad, utilidad, comodidad, aplicabilidad y aceptación, que brinden satisfacción a los principales clientes del sistema financiero, en especial a los propietarios o inversionistas del capital social de la empresa.

Se hace necesario que la gestión financiera con calidad sea de bajo costo para no afectar ostensiblemente las finanzas de las Empresas, en el corto y mediano plazo; sino por el contrario, que se ajuste adecuadamente al crecimiento progresivo de la empresa.

Es propósito de este trabajo observar la aplicación actual de la gestión de calidad en los sistemas financieros de las Empresas, buscando la adecuación de la normalización técnica, para planificar el proceso financiero, hacer la implementación necesaria de las actividades propias del sistema, verificar los resultados obtenidos y actuar en consecuencia señalando los periodos de aplicación.

Finalmente, formular en base a la información obtenida en trabajo investigativo de campo, unos criterios básicos de gestión de calidad y normalización que sea aplicable a la función financiera, que optimice la misma, se pueda implementar,

que brinde la posibilidad del aseguramiento y la mejora continua del macro proceso financiero.

Más que enfocar el trabajo en enfrentar un problema, el objetivo es formular unos criterios básicos, que al ser implementados en el contexto del SGC permitan compatibilidad con la normatividad universalmente aceptada de los principios contables y financieros para diagnosticar, determinar causas de desajuste financiero y ser implementada en aquellas empresas que con alguna frecuencia logran calidad de producto con proveedores no certificados y que se hallan en el camino de la sistematización de sus procesos y además deben hacer el máximo énfasis en su sostenimiento financiero, siendo ésta su principal prioridad para no desaparecer en el mercado.

Para ello es necesario tener en cuenta el perfil de las Empresas, su surgimiento en las distintas actividades (producción, comercial, de servicios o agrícola), su constitución, su mercadeo, la configuración de sus sistemas financieros en general y su capacidad exportadora.

3. JUSTIFICACIÓN

La importancia del desarrollo del presente trabajo radica fundamentalmente en la escasa cobertura que ha hecho hasta la fecha el Sistema General de Calidad con su normalización en el Sistema Económico Financiero de las empresas y la poca presencia de investigaciones en calidad que muestren la creación o existencia de un modelo de aplicación práctica de la normatividad de la Gestión de Calidad en las finanzas empresariales; más aún, cuando se está esperando que el Sistema de Gestión de Calidad en su próxima revisión se pronuncie más profundamente sobre ésta área y establezca normas específicas al respecto, fuera de la normatividad contable y tributaria existente.

Actualmente, para determinar si una empresa es más rentable que otra es necesario cuestionar si maneja adecuadamente sus recursos financieros, si implementa en su producto o servicio valor agregado que señale ventajas competitivas frente al mercado y si tiene en cuenta algo tan importante como es el desarrollo de competencias del recurso humano a su servicio.

Puede evidenciarse que no es fácil hallar empresas que tengan implementado un sistema de gestión de calidad en su sistema financiero, más aún cuando muchas de ellas solo llevan una contabilidad simplificada solo para efectos fiscales, no utilizan indicadores financieros y aplican criterios empíricos en el manejo del recurso financiero.

Un modelo de gestión de calidad aplicado a las finanzas empresariales traería como resultado fundamental:

- El enfoque de procesos que debe establecerse.
- La planeación estratégica que debe realizarse.
- El compromiso de la dirección en el proceso.
- Los criterios de aseguramiento y mejora continua.
- La detección de la influencia que genera los costos de la no calidad en la eficiencia, eficacia y rentabilidad.

Se puede además considerar que el resultado de este trabajo sería uno de los elementos básicos que ofrecería de por sí la posibilidad mayúscula de detección y corrección de situaciones que influyen drásticamente en los ingresos y por ende en los recursos económicos que obtiene la empresa producto de su actividad, lo cual repercute al no ser considerado, en la eficiencia, eficacia y efectividad del empleo de nuevos recursos económicos obtenidos o prestados para crecimiento progresivo y desarrollo cíclico de la misma.

Es de importancia mayúscula considerar que una empresa con escasez de recursos económicos difícilmente subsista y con mayor razón que pueda desarrollarse; esta reflexión, para considerar la gran importancia de consecución, manejo y utilización de recursos financieros y como consecuencia lógica, su control y multiplicación progresiva, ya que de ello depende lo que se conoce como un componente del verdadero "valor de la empresa".

La aplicación de los criterios de calidad que refleje la gestión económico financiera, debe ofrecer la posibilidad de cumplir con las condiciones mínimas para estar en el negocio como son: Calidad de producto o servicio; servicio al cliente; optimización de los costos; crecimiento progresivo del valor empresarial, y un buen flujo de caja.

Fuera de la minimización de los problemas antes mencionados, se logra un control más estricto y mayormente fundamentado en la filosofía de la calidad, que aplicado por una dirección comprometida supera notablemente la mera aplicación y control de carácter contable impositivo y de auditoría financiera, que poco realizan la mayoría de empresas.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Formular criterios referidos al Macro-Proceso Económico-Financiero que permitan la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en la Unidad Financiera de la empresa a través de la visualización del empresario de la compatibilidad existente entre la Gestión del Recurso Económico y Gestión Contable y de Costos, con los principios básicos de Satisfacción al Cliente y Mejor a Continua y con el Sistema de Gestión de Calidad SGC establecidos en la Misión, Visión, Políticas y Objetivos de dichas empresas.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4.2.1. Mostrar al empresario que con la implementación de la filosofía y los principios de calidad en la Unidad Financiera y con la ayuda de cifras e indicadores, se puede lograr la detección de causas en forma anticipada para planear y presupuestar los costos de prevención y evaluación y de esta manera, disminuir los costos de fallos.

4.2.2. Enfocar al empresario hacia el proceso de mejora continua, especialmente en la Unidad Financiera.

4.2.3. Establecer parámetros financieros para medir la Gestión Económico - Financiera y su vinculación al Sistema de Gestión de la Calidad.

4.2.4. Establecer matrices de valores de variaciones periódicas, para acometer acciones preventivas y correctivas en el manejo, especialmente de los costos y gastos de la calidad y de la no calidad.

Para ubicar el contexto financiero dentro de la empresa, podemos observar en las figuras 2, 3 y 4, generalidades de los Macro -Procesos, Procesos y Sub-Procesos empresariales.

Figura 2. Esquema de la Estructura Organizacional Básica de la Empresa y los macro procesos que se identifican



Fuente: PETERSEN E; PLOWMAN, E. Organización y Dirección de Empresas. México, 1981.

Figura 3. Estructura de Empresa, Enfoque de Procesos

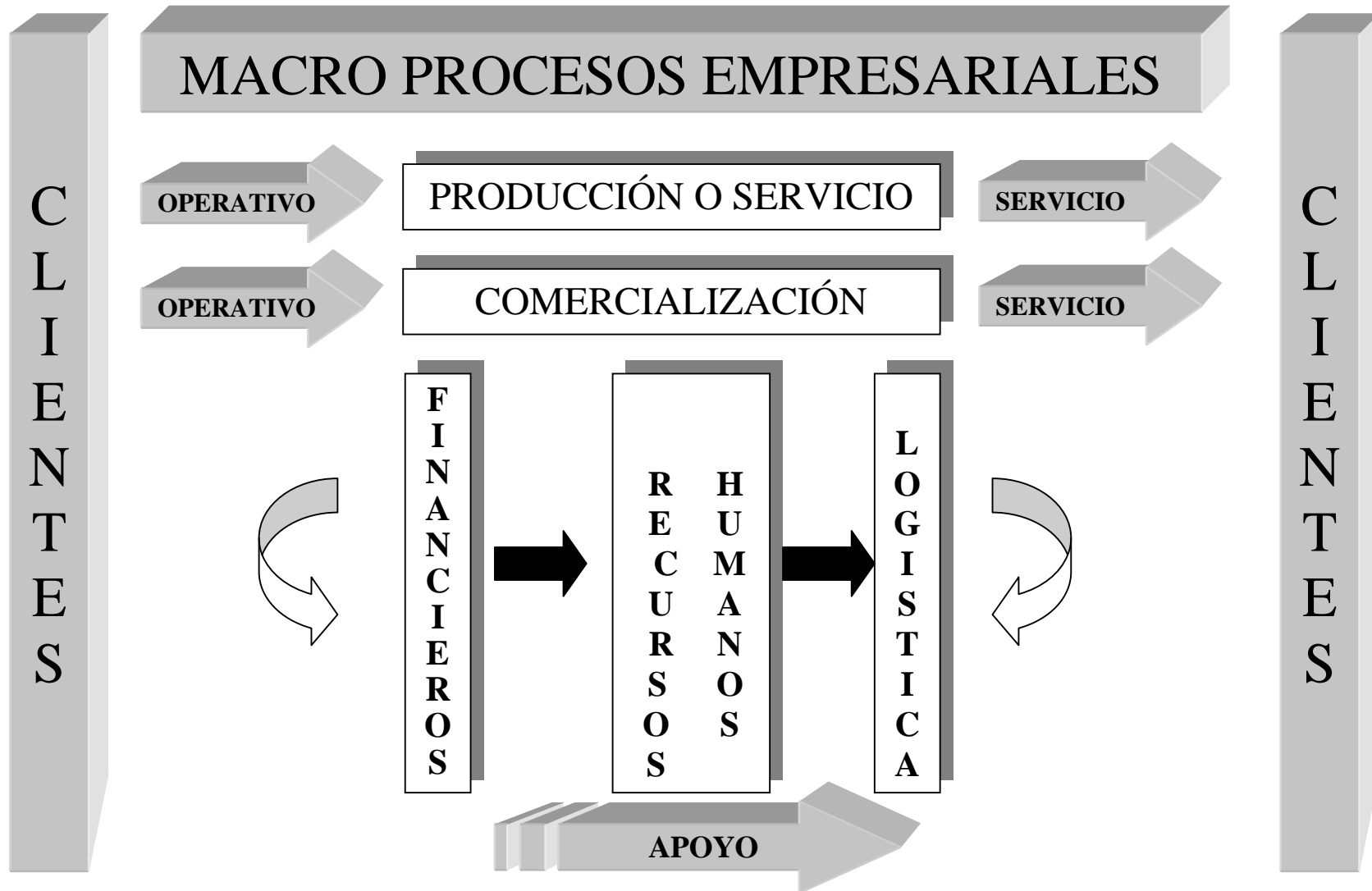
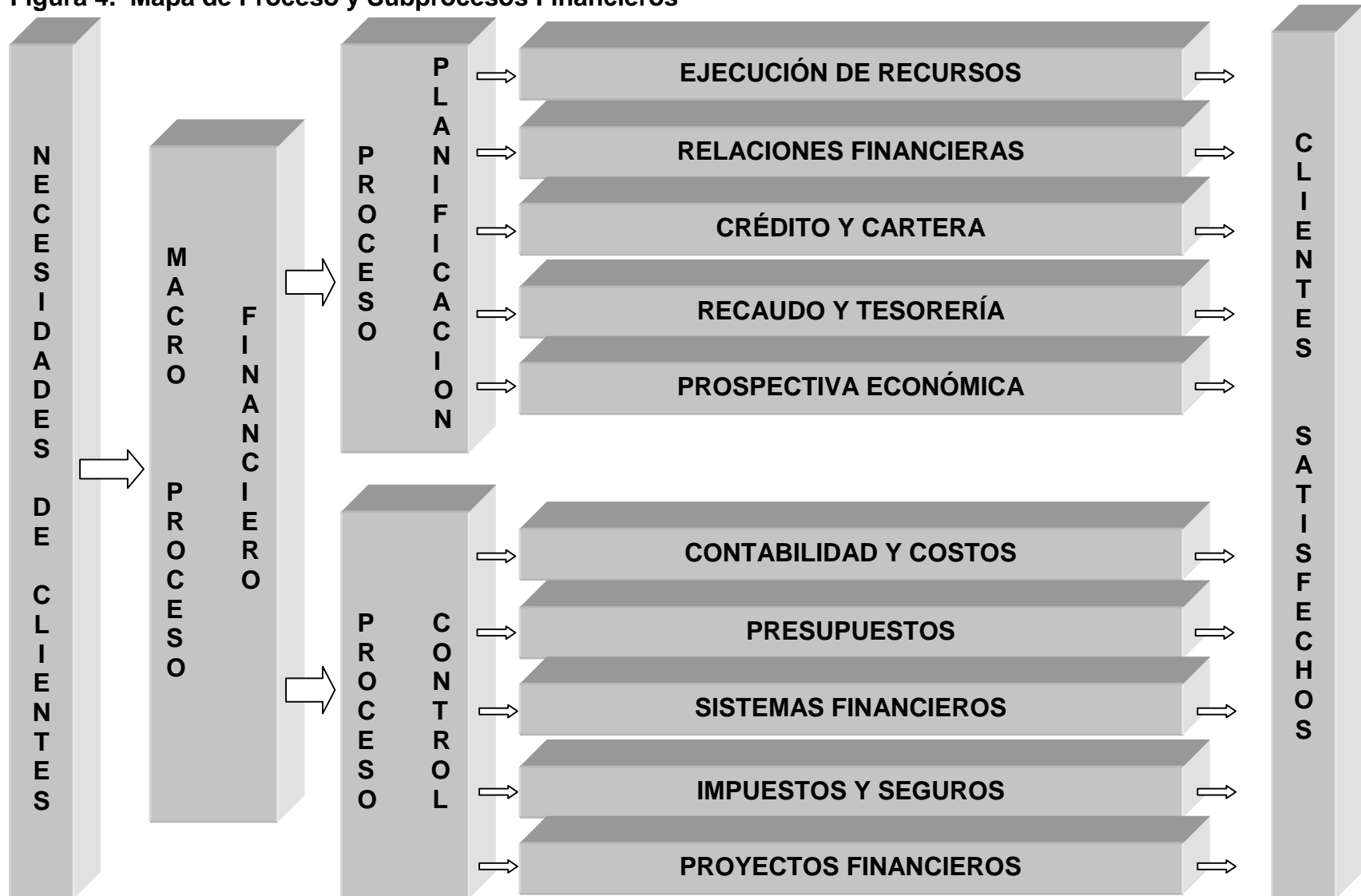


Figura 4. Mapa de Proceso y Subprocesos Financieros



Con la estructura organizacional y las Unidades Básicas de Empresa, se identifican los macro procesos y la interrelación que existe entre ellos.

5. COBERTURA DEL ESTUDIO

En este estudio se pretende hacer un análisis de las finanzas y la correlación de éstas con el Sistema de Gestión de Calidad (SGC); teniendo como limitación el estudio de la Unidad Financiera en la que se realiza el Macro-Proceso Económico-Financiero abarcando los Procesos de Planificación y Control Financiero e igualmente los Subprocesos y actividades correspondientes a los citados procesos.

La gran empresa comúnmente tiene los medios, los recursos (económicos, humanos y técnicos), los mercados para subsistir con competencias (en ocasiones desleales) y cuentan con la mejor probabilidad para lograr una certificación sin que ella represente un costo significativo frente a sus ingresos; sin embargo, con este trabajo queremos llegar a todas las empresas interesadas en disminuir sus costos de no calidad.

Es igualmente pertinente considerar como limitante en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, la no existencia de un modelo de aproximación básico, claro, concreto, sencillo, objetivo, eficaz y de costo razonable, que no absorba las utilidades de varios periodos; además, en ciertos casos, es también un limitante la escasa existencia de asesores, auditores y consultores, dispuestos a implementar el Sistema, sacrificando tiempo y en ocasiones valor de honorarios, al menos durante el tiempo que la empresa logra un desarrollo sostenible, luego de la implementación de dicho sistema.

Se observa con relativa frecuencia, que algunas empresas al certificarse, se encuentran con la situación de que los costos de implementación de la calidad, le dejan una secuela de endeudamiento, que hace temer por la estabilidad Económico-Financiera y si bien se certifican, pueden tender rápidamente al detrimento de su patrimonio y por ende a la insatisfacción de los propietarios.

Finalmente en la cobertura de este estudio, se pretende limitar el análisis a la Unidad o Área Financiera y al Macro Proceso Económico -Financiero que desarrolla, por considerar que es el área menos explorada por el Sistema de Gestión de Calidad, siendo el motor o eje central para el manejo del recurso económico, que permite a corto y mediano plazo, pensar en la cobertura de los costos de implementación del Sistema de Calidad y de su mantenimiento y continuidad, acorde al crecimiento que se suscita como consecuencia lógica de una buena calidad en el manejo de los procesos, los recursos, los compromisos de la dirección, el aseguramiento y la mejora continua. Ello enfoca al crecimiento efectivo de la actividad empresarial en los mercados y con ello el crecimiento de los recursos económicos, técnicos y humanos, que inducen a cualquier empresa a

subsistir y a cumplir los ciclos evolutivos de desarrollo, para pasar de microempresa a pequeña empresa, de pequeña empresa a mediana empresa y así sucesivamente.

6. MARCO REFERENCIAL Y SITUACIONAL

Entendiéndose por marco situacional y referencial la ubicación del problema a tratar, a través de un marco teórico, el presente trabajo se realiza específicamente en referencia a la Unidad Financiera empresarial, considerada como unidad de apoyo que realiza el Macro-Proceso económico en el desarrollo de la actividad empresarial y por supuesto, sin desconocer la interrelación y correlación que dicha unidad tiene con las demás unidades o áreas de la empresa.

Actualmente el tema de los procesos y actividades del Área Financiera en las empresas u organizaciones, es un tema que sólo se trata desde el punto de vista Contable, Económico y Financiero tradicional, sin tener en cuenta los principios o Normalización de la Calidad, porque son pocas las empresas que en la actualidad tienen una certificación o implementación de las normas en el área financiera, diferentes a las contables.

“Ello puede observarse en las estadísticas presentadas de las Empresas certificadas, en las que por encima de un cincuenta por ciento (50%) de las mismas, inician el proceso de certificación y lo abandonan a mitad de camino, por no encontrar retorno a corto plazo de la inversión de costos de implementación”³.

Puede afirmarse además, que los volúmenes de información que a diario se manejan en el área financiera de cualquier empresa y el relativo número de personas que pueden ocuparse de los asuntos de calidad, deben ser auxiliados por personal de otras áreas, máxime cuando lo primordial para ésta área es mostrar resultados cuantitativos inmediatos, con el fin de hacer cobertura permanente para la empresa del ciclo de ingresos y egresos o flujo de caja.

En lo que más se ha hecho énfasis desde el punto de vista de calidad en las finanzas, es el tema de los costos de la calidad y los costos de la no calidad en acciones preventivas y correctivas. Esto representa para el empresario en términos financieros y económicos, algunos pesos (\$) de ganancia a corto plazo o algún incremento porcentual (%) tangible. No se percibe o no existe una forma sistémica de confrontar los costos de la calidad en un contexto de "Sistema de Gestión Económico Financiero de Calidad" que sea apéndice del SGC en la empresa.

Estas y otras razones, conducen a formular la aproximación de un modelo que

³ BURITICÁ, Carlos; LONDOÑO, Adriana. Modelo de Normalización Financiera. Pereira, 2002, 280 p. Trabajo de Grado (Maestro en Administración Económica y Financiera). Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial.

ofrezca resultados manifiestos en cifras; se pretende además señalar la existencia de indicadores, que permitan hacer un balance positivo entre: aplicar un Sistema General de Gestión de Calidad en la Unidad Financiera, cuyo costo sea razonable, frente al hecho de no aplicarlo, en especial por los costos de la no calidad (costos en productos) o costos de la no conformidad (costos en los procesos, conocidos también como costos de discalidad), en las estructuras financieras.

Cabe además señalar, que es común, que no se diferencien las cifras de indicadores generales, de las cifras de indicadores de calidad, pudiéndose al separarlos establecer porcentualmente como inciden los costos de calidad en los ingresos para un Estado de Perdidas y Ganancias.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

Con la aplicación de las formas o instrumentos básicos formulados, se pretende inducir a identificar y cuantificar en forma metódica los diversos factores y variables que influyen significativamente, en el crecimiento sostenido de uno de los recursos más valiosos con que cuenta la empresa, el económico.

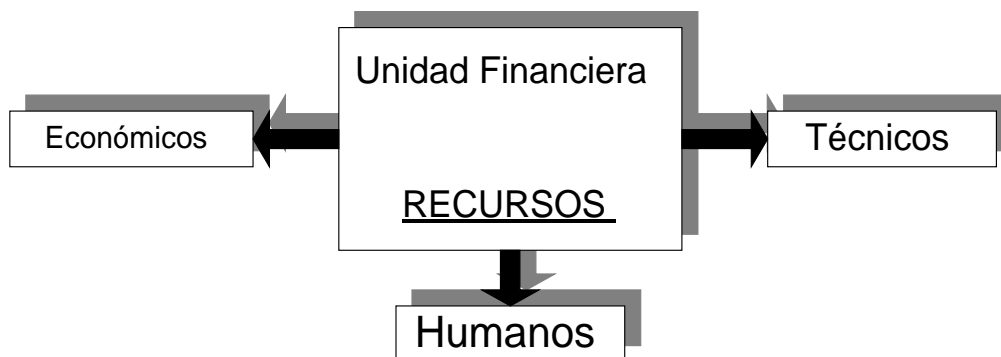
Sin dejar de reconocer la importancia de los recursos técnicos, tecnológicos y humanos, que a la postre son variables que influyen en los recaudos, en la imagen financiera de la empresa, que complementan el progreso, señalan crecimiento medible y que establecen la expansión de la empresa en el tiempo.

Los resultados “producto” de la actividad económica y financiera pueden medirse en términos cuantitativos periódicos, los segmentos del mercado en los que incursiona progresivamente la empresa, en volumen; y la satisfacción permanente de sus principales clientes (los propietarios), puede medirse en términos de agrado, satisfacción, interés, sentido de pertenencia, deseo de realizar mayor inversión y apoyo a la gestión directiva de empresarios, empleados y usuarios del producto o servicio.

Todo lo anterior bajo el criterio de medida de indicadores financieros de gestión, de costos, de aceptación y de crecimiento de valor, que señalan la tendencia permanente del rumbo de la empresa, de su mejoramiento continuo y del aseguramiento de clientes propios y potenciales, fieles a la Misión, a la Visión y a las Políticas de Calidad y desarrollo de la empresa.

8. LA UNIDAD FINANCIERA Y LA CALIDAD

Figura 5. Esquema de la Unidad Financiera y los Recursos



8.1. DEFINICIÓN

Se define la Unidad Financiera, como el conjunto de recursos técnicos, tecnológicos, humanos y económicos que efectúan en la empresa el Macro Proceso Económico Financiero, mediante el cual se consiguen, mantienen, emplean, racionalizan, distribuyen y multiplican los recursos económicos utilizados en todos y cada uno de los procesos, subprocesos, procedimientos y actividades.

Coordinadamente con los demás macro procesos de la empresa, la Unidad Financiera realiza básicamente la preparación de la información, la determinación de la estructura contable y de costos de la empresa, el financiamiento o apalancamiento financiero que utiliza y la presentación de los resultados correspondientes, a las actividades sobre las que gravita la empresa y con ello su existencia y desarrollo.

No es ajeno pensar, que la Unidad Financiera de la empresa, es la más importante, puesto que sin recurso económico no se puede subsistir, así como no se puede subsistir en el desierto sin agua.

Se debe partir fundamentalmente del Objetivo Básico Financiero:

Optimización en términos reales del valor actual de los recursos financieros disponibles, referentes a la propiedad de los dueños en la empresa. Presentado de forma simplificada: La maximización del valor de la empresa para los dueños, valor que se consigue a través de la diferencia competitiva de productos o servicios, el valor agregado creciente, la gestión financiera y el aseguramiento de calidad sostenido, compatible con el objetivo básico de calidad, como es el

mejoramiento continuo, la satisfacción del cliente, la minimización de fall os o errores en procesos y productos (seis sigma); enfocado hacia los principales clientes de la Unidad Financiera y por ende de la empresa, como son los propietarios o dueños del capital patrimonial tanto inicial, como el producido a través de las utilidades retenidas o superávit y el crecimiento del valor de la acción en el mercado y/o acreditación mercantil de la empresa, y También enfocado a las expectativas de otros clientes internos no menos importantes como son: Director Financiero, Contador, Revisor Fiscal, Experto en Finanzas o impuestos, en Comercio Exterior, en Financiación de Proyectos, Auxiliares de Contabilidad y Auxiliares de Tesorería liquidaciones y Nomina.

8.2. CLASIFICACIÓN

La Unidad financiera desde el punto de vista tradicional, se cl asifica básicamente en dos áreas bien definidas que son: Área de Planificación y Área de Control. Si se observa desde el punto de vista de la calidad, igualmente sus principios propenden por la Planificación Estratégica y el Control Estratégico, a través del enfoque de procesos, la documentación y las auditorias de calidad; cada una de ellas actuando con procedimientos y actividades que realizan coordinadamente con las demás Divisiones, Departamentos o Unidades de la empresa.

La Planificación Financiera se lleva a cabo, con las actividades de ejecución de los recursos económicos, manteniendo relaciones con las diferentes entidades de financiación y endeudamiento, estableciendo políticas de crédito y cartera, así como recaudos y manejo de la tesorería.

El Control Financiero se lleva a cabo, con las actividades propias de los procesos de contabilidad y costos, elaboración y ejecución de presupuestos, las proyecciones, el manejo de los sistemas informáticos, software técnicos y lo relacionado con los procedimientos de impuestos y el aseguramiento de los bienes y activos de la empresa.

Todas las actividades encaminadas a la búsqueda de la optimización, el control y la utilización no solo de los recursos propios, sino de los recursos económicos y financieros conseguidos a través de obligaciones financieras, que necesita la empresa para su desarrollo y devenir institucional, manifiestos explícita o tácitamente en la Misión, en la Visión, en las Políticas, en los Objetivos de la misma, en el Aseguramiento de Calidad y en la mejora Continua de las actividades del quehacer diario de la empresa.

En especial corresponde a la Unidad Financiera de la empresa, identificar mediante su conformación, estructura y funcionamiento, el logro de los objetivos propuestos.

8.2.1. Planificación Financiera. Esta se define como una proyección sistemática de las actividades y acciones, establecidas a través de planes y programas

esperados por la administración financiera, respecto al estado de cuentas de la organización o empresa.

Se debe tratar de evaluar (detección y evaluación) con cifras proyectadas, la situación financiera futura de la empresa, basada en los estimativos técnicos, en los cálculos proyectados o en las simulaciones de cifras que solo se logran mediante lo que se conoce como pronósticos financieros.

8.2.2. El Pronóstico Financiero . Es un proceso técnico de estimación, en el cual se combinan y organizan, condiciones económicas previstas con políticas financieras, que conducen a decisiones que deben tomarse con base en registros estadísticos (control estadístico del proceso), en movimientos de fondos y en conocimiento de índices o indicadores financieros, para lograr una proyección en periodos futuros deseados.

Las proyecciones financieras permiten examinar (acciones de prevención) antes de producirse los hechos y los efectos financieros nuevos; también permiten predeterminar las políticas y las nuevas acciones a emprender con base en necesidades futuras de recursos:

- Las decisiones que se deben tomar con respecto a endeudamiento y previsión de liquidez.
- Las negociaciones con futuros proveedores y acreedores
- La determinación de volúmenes de capital de trabajo, necesario para la mejora de procesos.
- El establecimiento de costos financieros (de calidad y conformidad) futuros; y con ello visualizar o prever el impacto y la afectación que las políticas financieras actuales, las decisiones y las posibles variaciones de no conformidad, puedan afectar en las finanzas de la empresa.

Se puede establecer entonces, que los pronósticos financieros son una verdadera herramienta de control anticipada de procesos y de negocios futuros, permitiendo posteriormente una comparación entre lo real y lo proyectado. Es una herramienta fundamental en cifras para negocios y alianzas estratégicas con acreedores y proveedores en la cadena de actividades productivas, para inducir a dueños o accionistas a permitir la utilización de parte del capital o superávit ganado (bajo la forma de reservas) en nuevos proyectos.

8.2.3. Ventajas de las Proyecciones Financieras . Las proyecciones financieras:

- Permiten comprobar previamente la viabilidad financiera o probabilidad de los negocios (lo que sugiere la Calidad), antes de dar pasos difíciles o retroceder en algunas acciones.
- Sirven de control para descubrir y corregir desviaciones (sugerido por la calidad) o alteraciones de planes y programas propuestos.

- Ayudan a prever (costos de prevención analizados por la calidad) la manera de obtener fondos adicionales a costo razonable, en el caso en que estos se requieran.
- Dan confianza a las entidades financieras o a los demás acreedores (proveedores de recursos de la empresa) para facilitar negociaciones de provisiones o créditos anticipadamente.
- En expansión económica, si se presentan excedentes de efectivo, se puede programar y proyectar la forma más rentable para el uso de estos.
- En contracción y recesión económica, se puede prever si es necesario, revisar y replantear la capacidad de endeudamiento o las diversas alternativas de refinanciación.

8.2.4. Preparación de Proyecciones Financieras . Toda proyección, parte de la información contable básica y con ella, una amplia base histórica de datos de presupuesto y una información complementaria.

Se debe considerar como base para proyectar como mínimo, tres periodos anteriores y como máximo otros tres siguientes.

Una base fundamental a adoptar por todo analista financiero, es la de tener argumentos suficientes y toda analista de calidad documentación verificable que justifiquen plenamente todas y cada una de las cifras de los Estados Financieros Proyectados. No se debe tener en cuenta solo supuestos o criterios empíricos, debe hacerse cálculos y registros técnicos de acuerdo a:

- Situación económica general de la empresa y el sector
- Estudio de mercado para los productos o servicios
- Análisis de la situación de la competencia
- Estudio de las perspectivas en que se mueve la empresa
- Tendencias o ciclos de ingresos y egresos de la empresa

Para el análisis de gestión de calidad en el manejo financiero, el mayor énfasis está en las cifras del Estado de Resultados o P^AG, en el Presupuesto de Caja, en el Capital Neto de Trabajo, y en el estado EFAF, básicamente.

8.2.5. Etapas de elaboración de Proyecciones Financieras . Las Proyecciones Financieras se elaboran a través de las siguientes etapas consecutivas así:

- Revisión de la información básica existente.
- Formulación de las bases para las proyecciones.
- Preparación de presupuestos principales y maestro.
- Presentación de los Estados Financieros Pro-forma.

9. LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA FUNCIÓN FINANCIERA

Se puede definir la Gestión de la Calidad en la Función Financiera (GCFF), como la función Gerencial y Direccional de empresa, que fija los objetivos, las políticas, las responsabilidades, los criterios de consecución, custodia, control y distribución, referente a todo lo relacionado con el recurso económico, tanto propio, como adeudado, en coordinación con todo un equipo de trabajo comprometido con la filosofía de la calidad, que ejecuta las actividades que deben mover el sistema financiero de la empresa, poniendo en práctica actividades como:

- Planificación de la Calidad Financiera.
- Control de la Calidad Financiera.
- Estructura de los Costos de Calidad.
- Aseguramiento de la Calidad Financiera.
- Mejoramiento Continuo de la Estructura Financiera
- Satisfacción de Propietarios e Inversionistas.
- Actividades de producción en base cero errores (BZA)

Es innegable que quienes trabajan sobre la calidad están de acuerdo que con la aplicación de los principios de calidad en las finanzas de la empresa, se logra mayor éxito en las decisiones que se adoptan y que éstas deben estar enfocadas a la satisfacción de los clientes dueños del capital, con relación al crecimiento patrimonial sostenido.

Si se analiza que los clientes del Sistema Financiero en cualquier empresa, son en su orden: los dueños o accionistas, los inversionistas, los directivos, los proveedores, las instituciones de crédito y los consumidores del producto o servicio; es hacia ellos, a quienes va dirigido el éxito de la función financiera con calidad.

Debe tenerse en cuenta, que el logro de satisfacción del cliente se presenta cuando se cumple a cabalidad con sus requerimientos, sus expectativas, sus necesidades, sus inquietudes e igualmente cuando se cumple con la totalidad de las condiciones de un convenio o un contrato.

La satisfacción del cliente se maximiza o se optimiza cuando se exceden las expectativas esperadas. La norma ISO 10014: 1998⁴, señala como factores que afectan la satisfacción del cliente, los siguientes:

- Descontento: (factor negativo), no esperado.
- Satisfacción: (factor positivo), esperado.

⁴ PERDOMO B., Álvaro. Administración de los Costos de la calidad. 1ª Edición. Bogotá: ICONTEC, 2001.

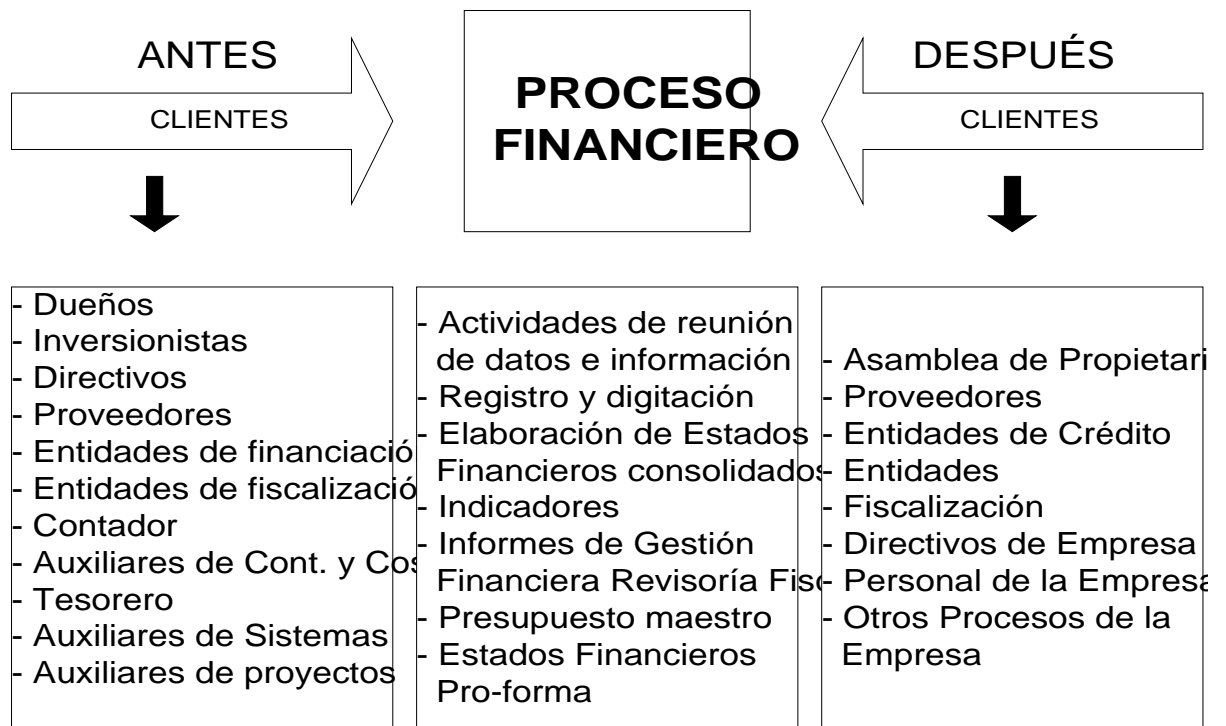
- Gratificación: (factor optimo), no esperado, probable y se presenta como agregado, por la gestión realizada.

Descontento: Es propiciado por los hechos negativos que causan en el cliente desagrado y por ende disminución de satisfacción, pero si no se dan la satisfacción tampoco aumenta.

Satisfacción: La propician los hechos, situaciones o eventos esperados; el grado de satisfacción se da en concordancia con el agrado experimentado.

Gratificación: La propician características, atributos o practicas no esperadas, que son de gran aceptación y de atractivo para el cliente.

Figura 6. Los clientes antes y después del Proceso Financiero



9.1. ANÁLISIS DE LA UNIDAD FINANCIERA


Se debe partir para todo análisis de la Unidad Financiera y en especial con enfoque de calidad, de la premisa que, la Rentabilidad, la Generación de Valor en la Empresa y la Satisfacción del Cliente, deben ser consecuencia necesaria de la optima gestión financiera y por ende de la implementación, aseguramiento y mejora, derivados de un Sistema General de Gestión de Calidad (SGC),

cualquiera que sea la empresa y a la vez, la rentabilidad, la productividad y el Valor Económico Agregado, están estrechamente asociados a:

- El Compromiso de la Dirección Financiera.
- El Enfoque de Procesos de la Unidad Financiera.
- La Planeación Estratégica Financiera.
- El Control Estratégico Financiero.
- El Manejo de los Recursos Financieros y Humanos.
- El Aseguramiento de la Calidad de las Finanzas.
- El Mejoramiento Continuo de las Finanzas

9.2. EFICIENCIA-EFICACIA-EFECTIVIDAD

Cualquier análisis de la Función Financiera debe tener en cuenta que, la efectividad es la sumatoria de la eficacia y la eficiencia, y que a la vez es un sinónimo de la productividad analizada con tanto detenimiento en los procesos productivos.

Productividad  Efectividad = Eficiencia + Eficacia

Se entiende por Eficiencia: hacer las cosas bien hechas (con enfoque hacia lo que se hace en el interior de la empresa en calidad), por eficacia (una meta en calidad), siendo la efectividad, el trabajo empleando la capacidad plena sin disfunciones o desvíos en los procesos. Implica renovación técnica y tecnológica.

Se entiende por Eficacia: hacer lo que se debe hacer para alcanzar un objetivo, una meta con enfoque al cliente, al entorno, al mercado, al medio ambiente, a la sociedad. Implica aseguramiento y mejora continua.

Se entiende por Efectividad: el resultado de trabajar empleando la capacidad plena, cumpliendo con requisitos, evitando errores, disfunciones y desviaciones en los procesos. Implica cambios radicales en el comportamiento de los miembros de la organización.

Figura 7. Esquema de Interrelación de las Finanzas y la Calidad para el logro de efectividad

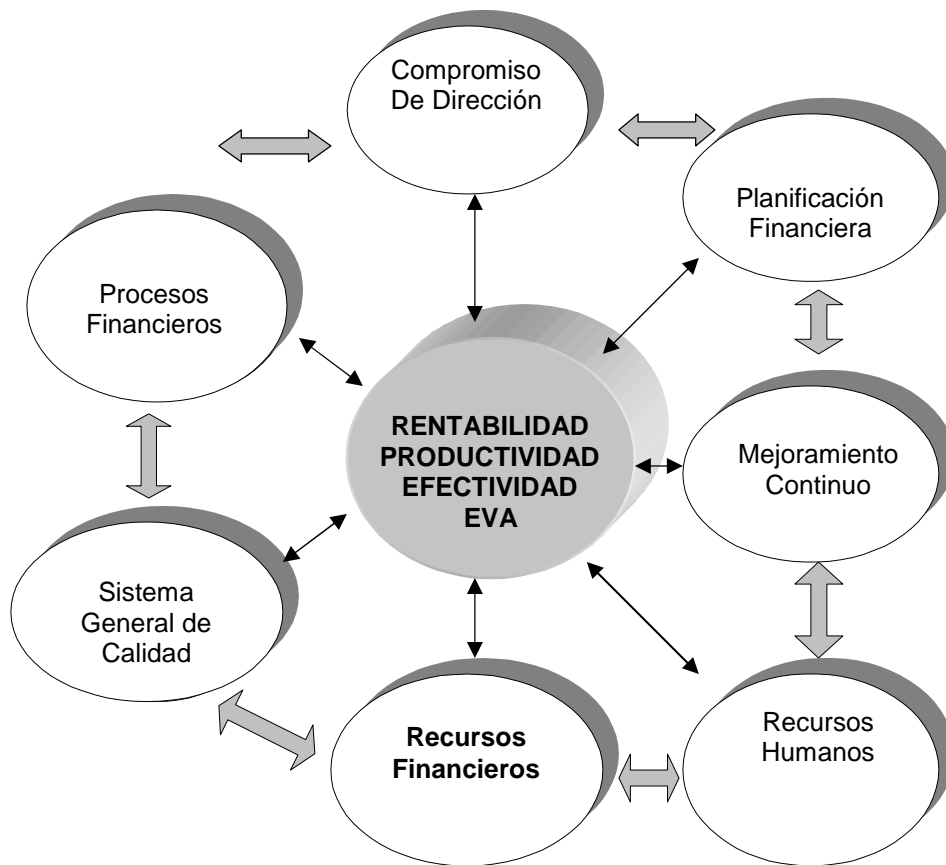
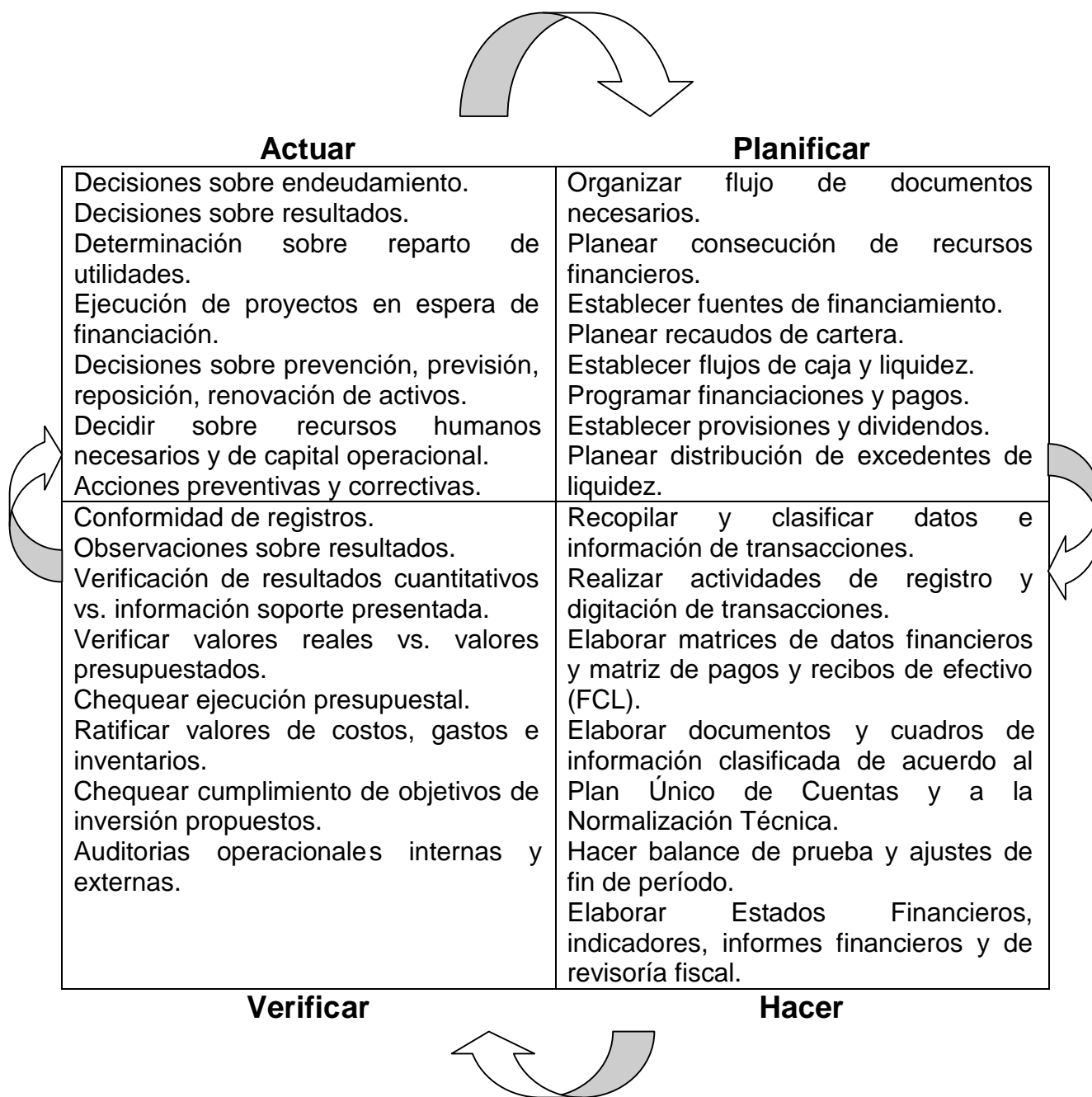


Figura 8. El ciclo Deming (PHVA) aplicado al Proceso Financiero para lograr la Efectividad



En esta parte del estudio, se reitera lo establecido al inicio del trabajo, al enfocar la contextualización de un Sistema Financiero, en sus elementos básicos y fundamentales, correlacionándolo con la norma ISO 9000:1: 2000, en los ítem, e n

los que la norma hace referencia; además teniendo en cuenta lo establecido en el ciclo PHVA y sólo encauzado a lo que hace la Unidad Financiera en sus dos procesos fundamentales, haciendo énfasis en los costos de no calidad (productos) y no conformidad (procesos).

Para buscar una mayor especialización del tema no se incluyen otras Unidades o Áreas diferentes de la empresa; además para presentar unos criterios que estimulen a la implementación de la Gestión de Calidad en la Unidad financiera y cuyos resultados induzcan al empresario a:

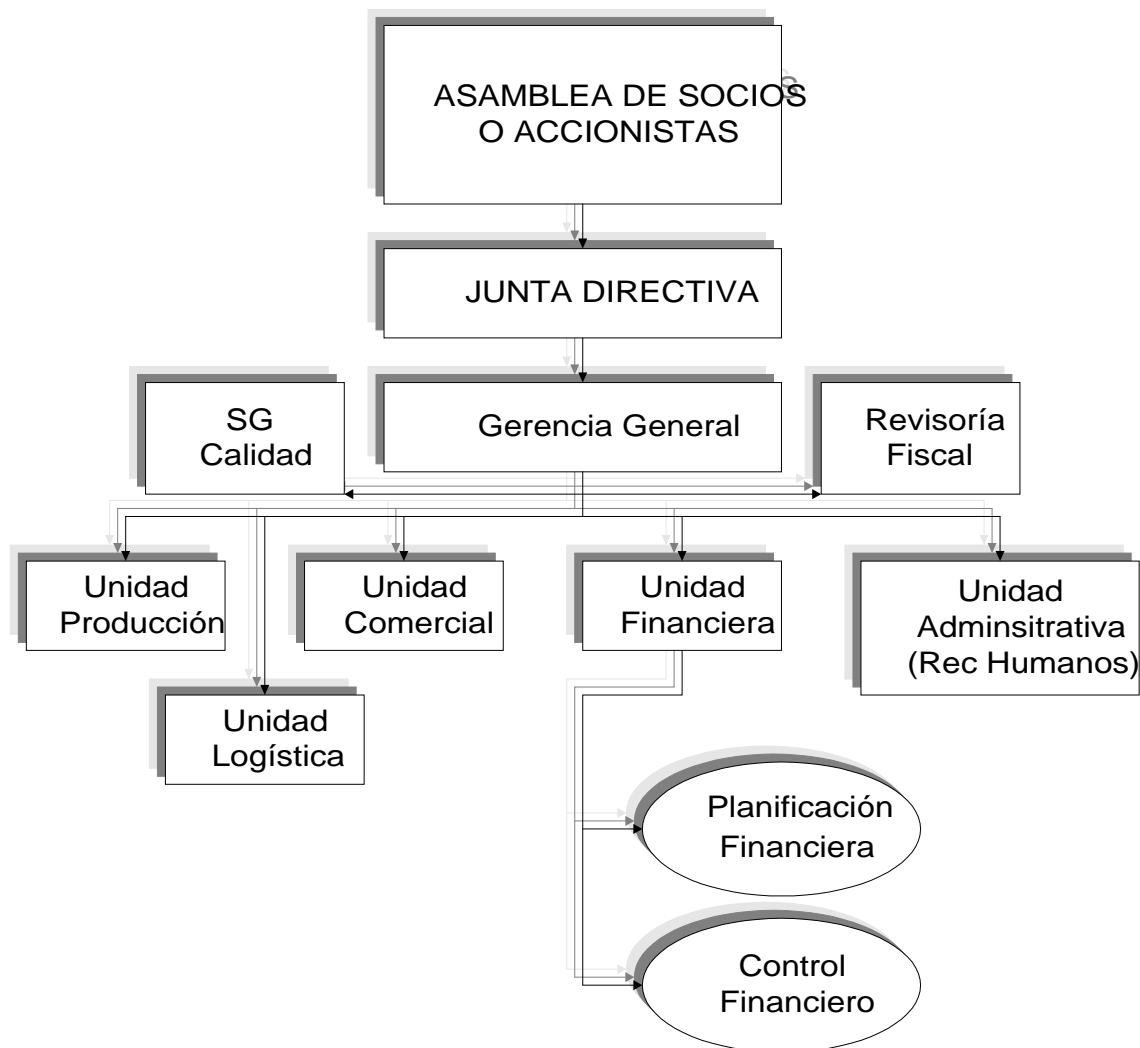
- Efectuar acciones correctivas en procesos y productos.
- Planear acciones preventivas, haciendo inversión en ello.
- Implementar frente a resultados cuantitativos y de costos las decisiones más convenientes.
- Incrementar volúmenes de satisfacción de los clientes tanto internos como externos.
- Realizar aseguramiento efectivo de la calidad.
- Llevar a cabo el mejoramiento eficaz de la calidad.
- Hacer minimización o eliminación de costos innecesarios o de no calidad y no conformidad.
- Elevar el nivel de actividad de la gestión de calidad y financiera, por los resultados señalados en los indicadores tanto administrativos de la calidad, como financieros y de costos.
- Mostrar tendencias de comportamiento periódico efectivo, eficiente y eficaz.

No es por demás enfatizar, que el enfoque de este trabajo se enmarca en el aseguramiento de la calidad referente a los resultados que permanentemente debe ofrecer el área financiera; sin desconocer por supuesto que los recursos económicos que en ella se consiguen, se manejan, se controlan, se presupuestan, se ejecutan y se distribuyen para toda la empresa y necesariamente afectan y se correlacionan directamente con las demás áreas de la empresa, sin que ellas sean el objetivo del presente trabajo.

9.3. ESTRUCTURA FINANCIERA EN LA EMPRESA

En el contexto general de estructura organizacional tradicional de empresa, se ubica la Unidad Financiera a la par de otras unidades de no menos importancia como son: la Unidad de Producción, la Unidad de Comercialización, la Unidad Administrativa (RH) y la Unidad Logística.

Figura 9. Organigrama Básico de Empresa



La Unidad Financiera, se subdivide en dos grandes divisiones o grupos: La División Planificación y Ejecución Financiera y la División Control Financiero.

9.3.1. Caracterización de las Funciones de Planificación. En la División de Planificación se lleva a cabo la Planeación Financiero-Económica y para desarrollarla se identifican básicamente cuatro áreas así: área de análisis económico; área de relaciones financieras internas y externas; área de crédito y cartera y área de recaudo y tesorería.

En dichas áreas se debe cumplir principalmente con las siguientes Funciones:

- Recibir, custodiar y aplicar los diversos recursos económicos y financieros (valores y fondos que se obtienen o crean en la empresa, así como los conseguidos a través del crédito).
- Estudiar y recomendar a la empresa los medios, los momentos, los periodos, los sitios, entidades, personas o sistemas de crédito más adecuados, para la búsqueda y obtención de los recursos necesarios, que constituyan un apalancamiento acertado y proporcional a las necesidades de la misma.
- Localizar las fuentes de capital más óptimas y adecuadas que ofrezcan un aceptable costo de endeudamiento, acorde a la tasa de retorno total (TMAR) de la empresa y a la tasa interna (TIR) de los proyectos y procurar la obtención de beneficios en la colocación de fondos excedentes inmovilizados temporalmente.
- Mantener permanentemente actualizada la información sobre planes y programas, que la empresa ha trazado como objetivos y metas, y que involucren o afecten los recursos disponibles o los recursos por conseguir.
- Establecer mediante seguimiento permanente, un adecuado y acertado equilibrio entre los ingresos y los pagos, en el presupuesto y flujo de caja en el corto plazo.
- Elaborar, actualizar y proyectar, técnica y constantemente el flujo de caja ("Cash Flow") probable en el mediano plazo, para atender compromisos de endeudamiento proyectado.
- Recomendar las políticas crediticias más convenientes que debe establecer la empresa: auditando y vigilando constante y milimétricamente el sistema y los procedimientos de cobranzas.
- Analizar la posición financiera actual y en prospectiva de la empresa, para informar oportunamente a los clientes básicos del capital (propietarios) y/o a quien corresponda, cualquier desviación significativa, no solo en datos actuales sino proyectados en la estructura de costo y presupuesto prevista.
- Formular recomendaciones a los altos órganos de Dirección, Decisión y Gestión de la empresa, para el establecimiento de políticas y objetivos financieros, que garanticen el aseguramiento y la mejora permanente de las finanzas de la empresa.
- Dar a conocer la posición económica de la empresa en medios financieros, ante potenciales y reales proveedores y en el mercado de valores, ante los cuales la Dirección Financiera representa a la empresa, con el objetivo de mantener relaciones de reciprocidad y alianzas estratégicas adecuadas entre

proveedores de recursos económicos y la entidad o área de la misma para el cumplimiento de sus funciones.

9.3.2. Caracterización de las Funciones de Control. En la División Control se lleva a cabo como su nombre lo dice el Control Financiero y para su ejercicio se identifican fundamentalmente cuatro áreas así: área de contabilidad general y de costos; área de presupuestos; área de sistemas y procedimientos; área de impuestos y seguros y área de Prospectiva.

En dichas áreas se deben cumplir las siguientes Funciones Principales:

- Mantener supervisión y auditoria permanente sobre procedimientos, soportes, registros y documentación contable y de costos en la empresa.
- Elaborar, verificar e interpretar las diferentes relaciones de cuentas, soportes, cuadros de Estados Financieros, ajustes e informes anexos periódicos de la Empresa.
- Llevar a cabo la auditoria interna (auditoria contable y administrativa) de las cuentas, soportes y registros de la empresa, donde quiera que ellos estén, en el ámbito de una empresa susceptible de dar información confiable, para prevenir errores, fallos y correcciones posteriores.
- Hacer seguimiento a la aplicación de políticas y cumplimiento de objetivos, de conformidad con la ejecución presupuestal y aseguramiento de la normatividad contable y financiera (hacia un futuro de Calidad).
- Elaborar y calcular los informes y datos, que precisan el movimiento permanente o periódico de los inventarios de la empresa, para evitar o reducir las no conformidades entre los inventarios documentados y los inventarios físicos, que terminan por aceptar pérdidas por faltantes (costos de discalidat) o crear dudas (costos de investigaciones) por excedentes.
- Llevar a cabo los planes y programas de acciones preventivas, verificando su ejecución, así como el emprendimiento de acciones correctivas, con su correspondiente documentación.
- Preparar, manejar y vigilar los documentos fiscales milimétricamente por sus implicaciones legales (costos de inexactitud, sanciones multas, etc.), así como revisar todos los asuntos relacionados con todos los rubros de los diversos impuestos de la empresa.
- Asegurar a través de procedimientos documentados, la revisión permanente y actualizada (a la fecha) de la normatividad contable y el mandato de los

organismos de dirección (Asamblea General) de la empresa, en base a lo cual se actúa contable y financieramente.

- Preparar en colaboración con las dependencias involucradas en la información del presupuesto anual, la presentación del mismo a Propietarios, Directivos, Consejo de Administración y Órganos de Gestión, para su respectiva aprobación.
- Verificar en forma periódica que los bienes de la empresa se encuentren asegurados físicamente con pólizas, en compañías avaladas y reconocidas como Proveedores certificados, para obtener su reposición en caso de siniestro.
- Comprobar que las operaciones financieras anotadas en los libros de actas de Asambleas de Accionistas, Juntas Directivas de Socios, Consejos de Administración y/o Comité Directivo, estén registradas con exactitud y sean debidamente ejecutadas y presentados sus resultados en próximas reuniones, como gestión realizada o presentación de causas justificadas de no ejecución.
- Disponer de registros apropiados, indexados, entendibles, legibles, de acceso inmediato y ubicados en sitios protegidos adecuadamente; además, disponer de todos los contratos en los que se involucren dineros o bienes o recursos económicos y aún humanos de la Empresa.
- Aprobar pagos o refrendar registros de cuentas corrientes, pagarés y cualquiera otros documentos negociables, que hayan sido avalados y firmados por Gerencia Financiera, Tesorería, Revisoría Fiscal u otro funcionario autorizado, de acuerdo al plan de calidad financiero debidamente aprobado.
- Verificar la documentación, facturas y comprobantes, debidamente autorizados, para retiro de valores de cajas, oficinas o instalaciones de la empresa, tanto en su planta física como en sitios que se hallan bajo el amparo de la empresa o clientes de la misma, así como bienes o productos en consignación propios de la empresa; además, comprobar que estos retiros se hacen de conformidad a las disposiciones reglamentarias y con registros debidamente documentados.
- Establecer y definir clara y concretamente planes y programas que deriven las actividades correspondientes, para colocar la empresa en la perspectiva de: crecimiento, desarrollo., maximización de valor, valor agregado y diferencia competitiva, ante clientes del producto o servicio tanto internos como externos.

9.4. LA NORMA ISO 9004: 2000 Y EL PROCESO FINANCIERO

Si el objetivo del presente trabajo, es la consolidación de la normalización técnica con el desarrollo del Proceso Financiero y sus respectivos subprocesos; es indispensable considerar la interrelación de la misma con el respectivo proceso. Al analizar las normas técnicas NTC ISO 9000:1:2000 y las demás que se correlacionan (14000, 18000), en espera de la próxima revisión por parte del ICONTEC, se prevé, inclusión de la normatividad para el área financiera y se espera surta efectos de implementación y operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces, ya que es ella la que proporcionaría el enfoque que tiene en cuenta los criterios y la filosofía de la calidad, la eficiencia y eficacia; siendo la directriz de ésta normatividad y sus principios y la que mejor propiciaría la mejora del desempeño de la Unidad Financiera en cuanto al recurso económico se refiere, y con ello estimularía, la satisfacción de los clientes (dueños), y la interrelación estratégica del proceso financiero con los demás procesos.

El éxito de toda Gestión en una organización depende en gran parte de la forma ordenada y sistemática con la cual se actúe, controle, se asuman responsabilidades y se interrelacionen entre si los recursos, para cumplir con los objetivos o metas generales de empresa esbozadas en su Visión, Misión, Políticas y Objetivos predicados por la calidad, o las que específicamente se propongan, en el área o unidad que se escoja para estudio; en este caso, el área Financiera.

Es objetivo de éste estudio enfocarse hacia el proceso que lleva a cabo la Unidad Financiera, para acompañarlo e identificarlo con los Principios de la Gestión de Calidad; enfatizando no solo que es una de las Unidades más importantes de la empresa, sino la principal de toda organización, en razón a que es sobre ella y sobre su entorno que gravita y gira la consecución, manejo y crecimiento del recurso económico, ya que sin éste no sería posible o sería muy precario y limitante llevar a cabo ninguna otra actividad.

Al analizar los Principios de la Gestión de la Calidad (ver cuadro # 3) y por ende, las necesidades de las partes interesadas, como son los Directivos de Calidad y Directivos Financieros, se puede encontrar la relación directa entre la Unidad Financiera y los Principios de Gestión de la Calidad a pesar de que ésta Unidad en la empresa es una unidad de apoyo que hace parte de la logística por la asistencia o acompañamiento que necesita la empresa para fabricar o comerciar un producto o generar un servicio y en cualquiera de los casos, ofrecerlo a los clientes con calidad reconocida o verificable, para obtener a través de la actividad, lucro o rentabilidad razonable, frente al segmento del mercado en que ésta incursione.

Cuadro 1. Los Principios de la Gestión de la Calidad y la Gestión Financiera.

PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	
Enfoque al Cliente	Enfoque de Sistemas para la Gestión
Liderazgo	Mejora Continua
Participación del personal	Enfoque en Hechos para la Toma de Decisiones
Enfoque Basado en Procesos	Relaciones Mutuamente Benéficas con Proveedores

Fuente: ICONTEC. Compendio Sistemas Integrados de Gestión. NTC-ISO 9000. Bogotá. Diciembre 2000.

9.5. CARACTERIZACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA GESTIÓN ECONÓMICO - FINANCIERA

Son principios de la Gestión de Calidad, analizados frente a la Gestión Económico -Financiera los siguientes:

9.5.1. Enfoque al Cliente. Actualmente se tiene la concepción clara y precisa de que toda actuación que considere el concepto de calidad en la empresa debe estar en función del Servicio al Cliente.

La Unidad Financiera en la empresa tiene clientes internos y externos que tienen necesidades muy específicas, requieren de satisfacción de las mismas y si bien es cierto, el rendimiento y la rentabilidad de las inversiones no dependen sólo de esta unidad; también es cierto que la misma realiza grandes esfuerzos por conseguir, mantener y acrecentar los recursos económicos, que son el motor de la actividad general de la empresa, con el que se logra la satisfacción de sus principales clientes, los dueños y los empleados.

9.5.2. Liderazgo. En la actualidad quienes pretendan dirigir una Unidad Financiera deben tener competencias previamente evaluadas y con el adecuado seguimiento, de tal forma que las personas comprometidas con las actividades propias del manejo del recurso económico deben ejercer verdadero liderazgo proactivo y pueden llegar a dirigir equipos de trabajo de múltiples disciplinas y tendencias, demostrando identidad con los principios de calidad y crecimiento económico de la empresa; deben estar además identificados y comprometidos con los principios y objetivos de la calidad, así como manejar una atmósfera de trabajo encaminada verdaderamente al logro de los objetivos de Calidad Básico Financiera y de la Prospectiva de la organización.

9.5.3. Participación del Personal. Para el caso del macro proceso económico-financiero en la empresa, el personal que pertenece a la División Financiera no solo debe tener las competencias específicas requeridas, sino también debe tener un absoluto y total comprometimiento, una toma de conciencia y una identidad plena con el proceso en sí; igualmente deberá interrelacionarse con todas las demás unidades, tanto operativas como de logística y apoyo, a la gestión en general realizada por la empresa y con mayor razón, si se trata del manejo y utilización de los recursos económicos y la racionalización y el seguimiento de los mismos, para efectuar, controlar y verificar su aplicación acertada, ad ecuada y eficiente.

9.5.4. Enfoque basado en Procesos. El proceso que efectúa la Unidad Financiera solo puede llevarse a cabo en forma eficaz y eficiente si se maneja con el enfoque de procesos, integrado a su vez con unos subprocesos que se correlacionan internamente entre sí, al igual que con otros macro procesos internos de la empresa; a su vez interactúa con procesos externos cuyo carácter de control estricto y de regulación es dado por el manejo de por sí exigido por los recursos económicos conseguidos y por conseguir para acrecentar la actividad empresarial.

9.5.5. Enfoque del Sistema para la Gestión. No se puede concebir la Unidad Financiera de una empresa trabajando independientemente y en forma aislada de un concepto de Gestión y en especial de Calidad Total; además logrando efectividad en la generación de mayores y mejores recursos sin una interrelación estrecha y coordinada con las Unidades encargadas de la comercialización del producto o el servicio y de la Gestión de Calidad que es lo que finalmente permite alcanzar los volúmenes a través de los cuales se maximizan y optimizan los ingresos, en conjunto con la unidad de control de costos donde se minimizan y controlan con efectividad los costos tanto de calidad como los de no calidad y no conformidad, para alcanzar el logro de aseguramiento de la eficacia del sistema financiero y de la empresa en general.

9.5.6. Mejora Continua. Es indudable que la Gestión Económico-Financiera, liderada por una Dirección Financiera, con la colaboración colegial de comités financieros y de costos y asesores de calidad financiera, comprometidos en el logro del objetivo básico financiero con el concurso de asistentes, auxiliares y expertos operativos de la Unidad Financiera, implicados con los resultados de indicadores, tendencias y valores críticos por fuera de valores presupuestados; permiten alcanzar más apropiadamente que en otras unidades de la empresa el verdadero mejoramiento continuo.

Este se ve reflejado en resultados cuantitativos, porcentuales, graficas, estadísticas y cuadros, que de por sí siempre han sido el fondo y la naturaleza misma de la actividad de la Unidad Financiera. Es en base a dichos resultados históricos que deben hacerse los planes y programas de la mejora continua.

Puede afirmarse que los resultados financieros periódicos son los que reflejan la buena, regular, o deficiente calidad de gestión realizada por todo el equipo financiero responsable del proceso económico empresarial.

9.5.7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Las decisiones financieras son definitivamente aceptables y hasta óptimas, si se toman dentro del marco de los principios de Gestión no sólo económica sino de calidad, ya que es lo que más incide o afecta el quehacer general de la empresa.

Sin dinero, sin proyección de utilización del mismo, sin liquidez, con bajos volúmenes de rentabilidad, con mínimo apalancamiento y sin valor agregado, las decisiones que se toman son demasiado precarias, deficientes, riesgosas e inoportunas; bastaría analizar lo que sucede en casos contrarios; se debe entonces planear y efectuar acciones preventivas y correctivas para que las situaciones adversas para la toma de decisiones no se vuelvan a presentar y por supuesto los factores que las influyen negativamente se reduzcan o desaparezcan definitivamente.

9.5.8. Relaciones mutuamente beneficiosas con Proveedores . La Función Financiera en la organización es sin lugar a dudas la Función que mayor interrelación mutuamente benéfica tiene con otras Unidades y Funciones, no sólo de la empresa, sino con proveedores de recursos externos, inversionistas externos, entidades y personas dueñas de capital disponible, el mercado bursátil y en general todas las demás partes interesadas; con todos ellos se crea la necesidad permanente de mantener una estrecha interrelación que origina y produce una permanente comunicación, cooperación, e intercambio de servicios beneficios de documentación y de información, que es lo que realmente genera y agrega valor medible en resultados cuantitativos para todas las áreas de la empresa y por ende para todos los involucrados.

10. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es considerada como el procedimiento metodológico a través del cual los Directivos, Empleados y Líderes de la organización o empresa, moldean el futuro planeado y programado de todas las actividades que marcan el norte de la empresa y organizan el cambio con la visión y proyección de lo que debe ser la misma en un futuro inmediato, en el mediano e igualmente en el largo plazo al establecer las metas a alcanzar previamente basadas en objetivos corporativos y de compromiso con todo el estamento organizacional, así como estableciendo las políticas o guías que señalan el horizonte de trabajo el cual delimita las actividades y acciones con el adecuado eslabonamiento y coordinación a realizar en toda actividad empresarial; determinando además la secuencia de planes y programas que permitan, el logro de las metas propuestas y finalmente comprometiendo en forma directa a las personas responsables del cumplimiento de requisitos y mejoramiento permanente.

Una estrategia bien formulada ayuda a dirigir y asignar los recursos de la organización en postura única, en base a las capacidades y limitaciones que se presenten; además la planeación estratégica cuando se logra técnicamente, ofrece una fortaleza tal que permite alcanzar las metas propuestas, a pesar de que existan fuerzas externas no predecibles y ocultas que influyen en las actividades y resultados.

La planeación estratégica cuando se emplea tácticamente como criterio para la mejora del desempeño empresarial, logra neutralizar el efecto de las amenazas, canaliza las fortalezas con las que se cuenta, saca partido de las oportunidades que se vislumbran en el horizonte y minimiza los efectos negativos de las debilidades.

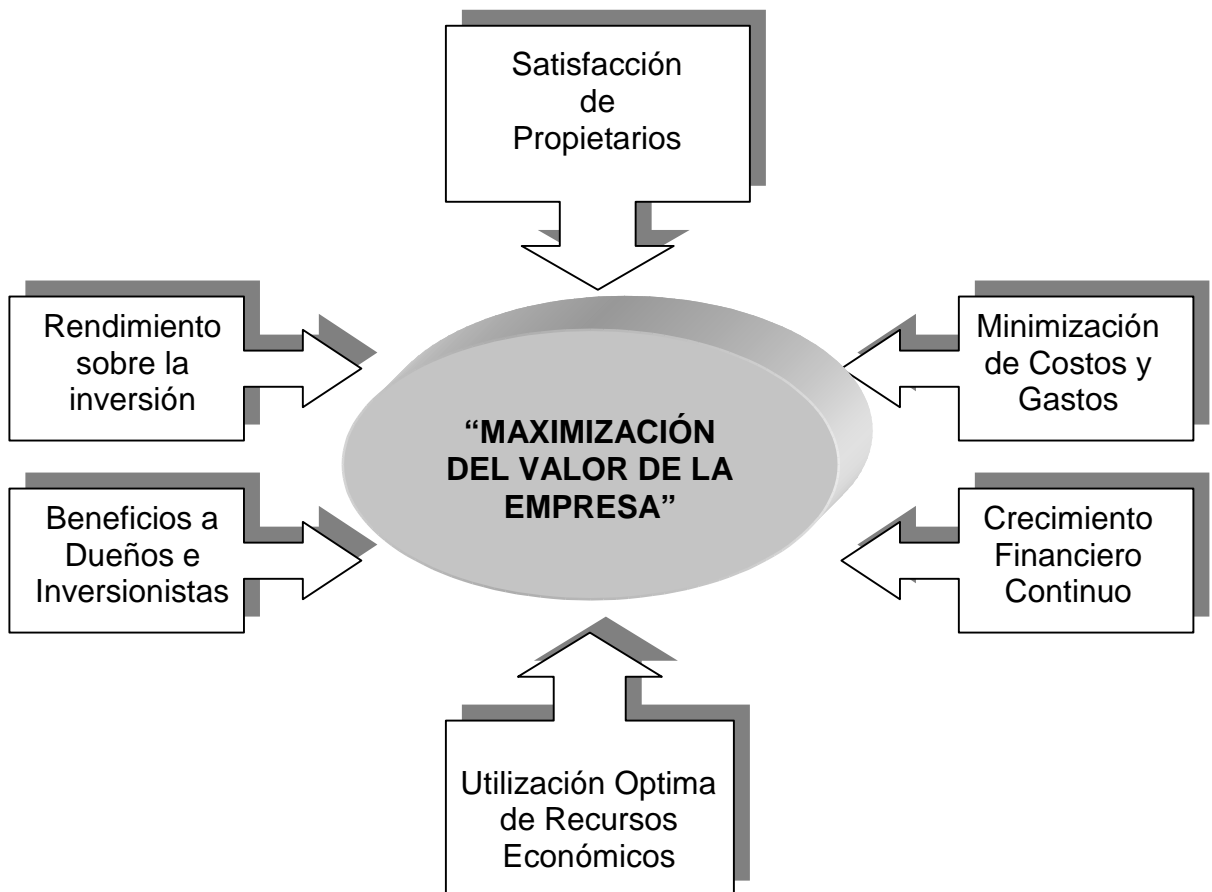
En el desarrollo de la planeación estratégica se presentan acciones y comportamientos gerenciales, que deben asegurar claridad y consistencia en los factores de éxito y en la definición de las estrategias.

Se deben realizar prácticas notorias que se perciban desde el punto de vista directivo-administrativo de la calidad, de tal forma que señalen características como: liderazgo; conducción acertada de los procesos; apoyo directo; compromiso directo y empoderamiento, características muy enfatizadas en los principios de la calidad.

Se debe establecer con otros grupos comprometidos conjuntamente con el Sistema de Gestión de la Calidad SGC en los procesos características de identidad y compatibilidad con los objetivos de empresa establecidos en la Misión

y Visión de la misma; además, para el Sistema de Gestión de Calidad no son obligatorios pero si son exclusivos las políticas y objetivos financieros, debido a la trascendencia de manejar el crecimiento del recurso económico, así mismo los estándares de medida que sea necesario desarrollar y un estilo de administración de apertura y de permeabilidad a los deberes y compromisos que requiere el sistema en sí; se debe desarrollar además altos niveles de confianza, de delegación de autoridad y responsabilidad, de respeto, de paciencia, de disciplina y finalmente propiciar y estimular en el entorno el compromiso y la identidad con la filosofía de la calidad, formando conciencia en todos y cada uno de los trabajadores con todo lo que de ello se deriva.

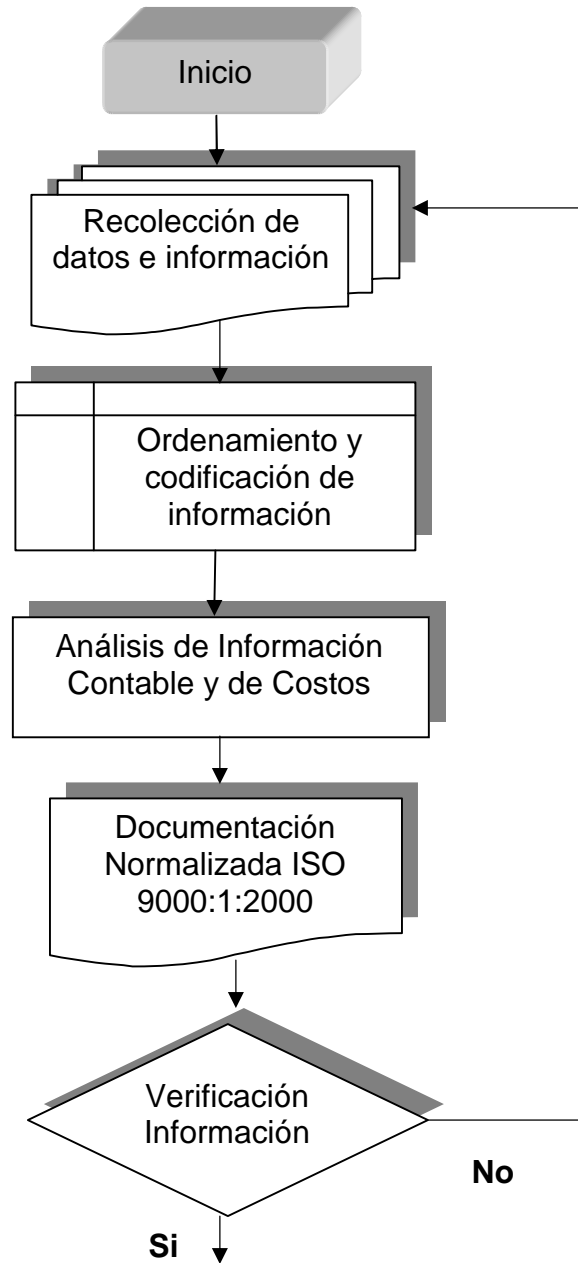
Figura 10. Diagrama de Interrelación de Objetivos Financieros

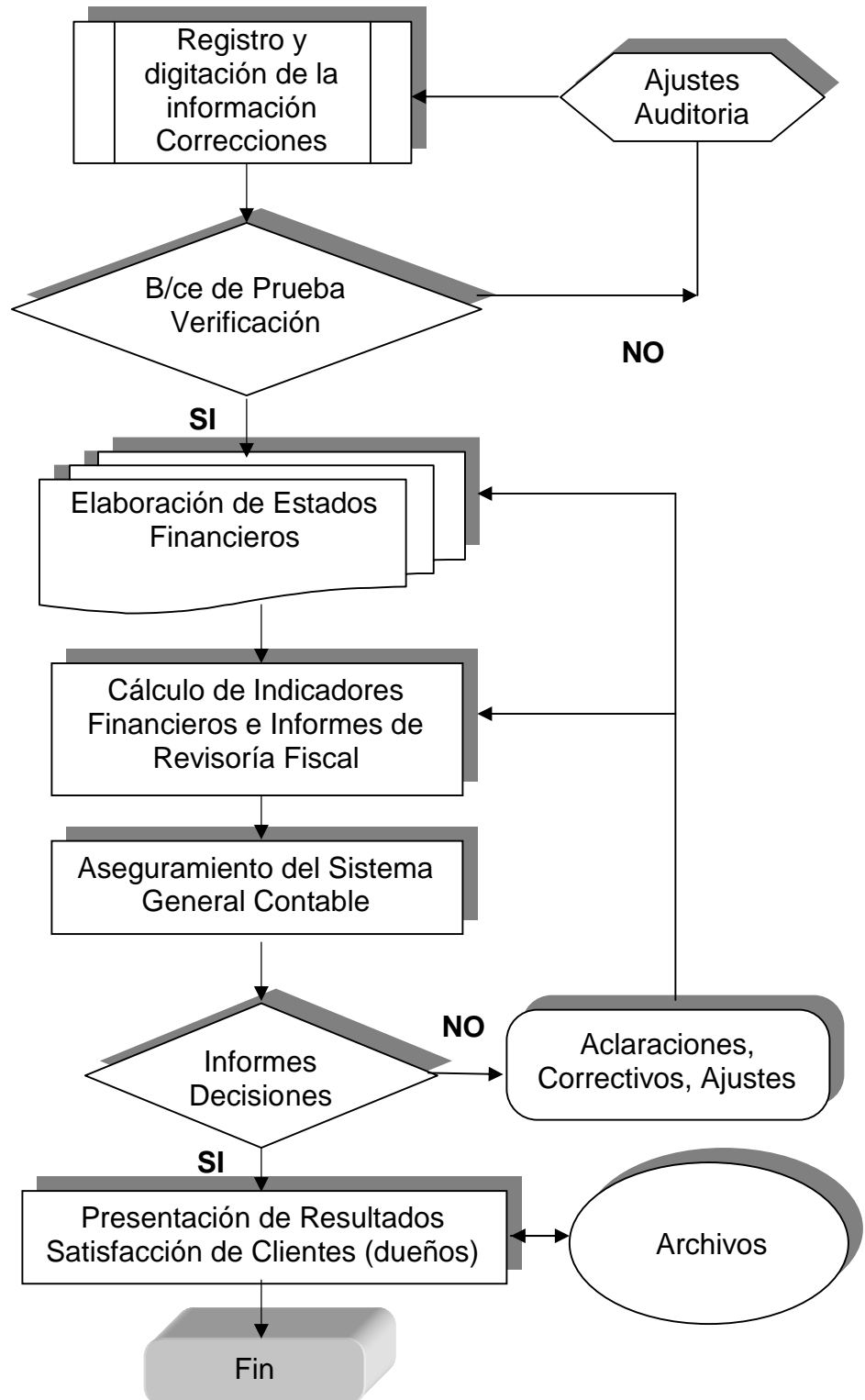


Cuadro 2. Crecimiento de Ingresos que enfoca la Empresa a su Maximización de Valor

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	ÍNDICE
<ul style="list-style-type: none"> Mejora de producto o servicio actual y diversificación, agregar valor competitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Optimización de procesos productivos y operacionales, medir posibilidades de creación de nuevas líneas 	<ul style="list-style-type: none"> % de ingresos a invertir en mejora y relaciones de TR Vs. TIR para nuevos servicios y/o productos.
<ul style="list-style-type: none"> Aumento de efectividad en los procesos productivos 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la poca efectividad productiva y capacidad instalada. 	<ul style="list-style-type: none"> % presupuestado para mejora de capital operativo
<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de producto con diferencia competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificación de exigencias del cliente, frente a requisitos del producto o servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> % de salarios a invertir en cubrir deseos del cliente Vs. Producto.
<ul style="list-style-type: none"> Política de precio competitivo sustentado por costos de calidad altamente mayores que de discalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de política de precios que permitan inclinación del cliente hacia el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> % a invertir en estructura de costos unitarios Vs. Política de precios y margen de rentabilidad.
<ul style="list-style-type: none"> Minimización de gastos mediante la discriminación de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> Actividades enfocadas a impedir su globalización y mimetización donde no hay responsables de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> % de ingresos por ventas para estudio y política agresiva de ventas.
<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de mejores distribuidores, mejores mercados y mayor satisfacción de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Intensificación de actividades de mercadeo que cautive a un mayor # de clientes en cualquier segmento de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> % a invertir sobre análisis y depuración de proveedores no certificados o confiables.
<ul style="list-style-type: none"> Aplicar el criterio de justo a tiempo con proveedores confiables. 	<ul style="list-style-type: none"> Actividades enfocadas a la mejora de obtención de insumos, con confiabilidad inmediata, utilización eficaz del recurso humano. 	<ul style="list-style-type: none"> % en selección de buenos proveedores y pago salarial por incentivación, a la eficiencia.
<ul style="list-style-type: none"> Optimizar el flujo de caja, los cobros y la cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar procedimientos día a día de los ingresos por cobros, depurar la cartera hasta su saneamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> % por comisiones, cobros, descuentos en ventas y pronto pago.

Figura 11. Diagrama de Proceso Contable y Financiero





Cuadro 3. Matriz de Planeación Estratégica

FACTOR DE ÉXITO	ESTRATEGIA	RESPONSABLES	META
Satisfacción al cliente	Comunicación permanente con los clientes para presentar resultados de crecimiento	Directivos, Auditores, Analistas Financieros, Comités Financieros	X% de aumento por periodo
Crecimiento Financiero	Optimización y priorización del recurso financiero existente y el del apalancamiento	Directivo Financiero Líder, Contador, Auditor, Auxiliares	\$ Monto Efectivo
Efectividad Financiera	Mejoramiento continuo del flujo de caja para mantener la liquidez adecuada. Mejoramiento continuo de los indicadores de costo y de gestión.	Tesorero, Expertos en Finanzas, Analistas Financieros.	Standardización de indicadores por periodo.
Mejoramiento Continuo de las finanzas	Mantenimiento de la tendencia financiera creciente, ampliando los costos de prevención y reduciendo costos de fallas.	Director Financiero, Contador, Analistas de crédito	Equilibrio entre ingresos, costos de prevención y fallos, días de pago y días de cobro
Diferencia competitiva de Producto o Servicio	Revisión de las características requeridas por los clientes habituales del producto o servicio; ajuste de dichas características, lo que impulsa el consumo; agregar características que lo diferencien de los demás productos de la competencia.	Diseño, Mercadeo, Producción, Distribución, Finanzas, Costos	% de Incremento en Ventas, minimización de costos de Valor Agregado

Cuadro 4. Matriz de Planificación Financiera

DOCUMENTOS	RECURSOS	INDICADORES	META
Facturación general y documentos soporte de presupuesto	Archivos Múltiples	% de desviación presupuestal	Valores reales Vs. Valores presupuestados
Registros Contables y Comprobantes	Programas Contables	%s de tendencia horizontal y vertical	Índices de tendencia horizontal y vertical
Documentación Normalizada ISO 9000:1:2000	Programas de SGC, normas ISO:9000:1:PUC, Código de Comercio, Estatuto Tributario Nacional	%s de índices de rentabilidad, %s de documentación normalizada	Valores esperados de Rentabilidad, minimización de inconformidades
Libros contables (Mayor y balances, caja diario, inventarios, auxiliar de cartera)	Ficheros, bibliotecas virtuales, kárdex	%s de índices de rotación	Valores Esperados de Rotación (cartera, inventarios)
Estados Financieros Consolidados (Resultados, Balance, EFAF, Flujo de Caja)	Bibliografía Contable, de Costos, Calidad, Estadística y Presupuestos	%s de índices de endeudamiento	Valores Planeados de Endeudamiento
Informes de gestión y actividades, actas, revisoría fiscal, auditorías	Sistemas de archivos y referencia	% de índices de actividad	Valores Programados de Actividad
Datos, información, cuadros de presupuesto por áreas y presupuesto	Papelería, Computador, Software	% de índices de costos y gastos	Valores Esperados Costos y Gastos
Documentos de Estructura de Costos y Gastos	Soportes, hojas de costos, informes de costo y gasto	% de errores y correcciones por periodo	Minimización del volumen de errores

Cuadro 5. Matriz de Control Financiero

DOCUMENTOS	RECURSOS	INDICADORES	METAS
Documentos de soporte contable	Activos múltiples	# de cuentas sin soporte	Ningún valor o cuenta sin soporte
Informes y datos de todas las áreas de la empresa involucradas en el presupuesto	Programas Contables	% aporte datos presupuestales	Participación total en control presupuestal
Registros y facturas de compra de activos	Programas del SGC	# de activos, % depreciación	Control total de vida económica de activos
Documentos de inversiones temporales	Ficheros y Kárdex, Bibliotecas Virtuales	# de documentos anulados	Mínimo % de anulación de consecutivos
Documentos de movimiento de efectivo y flujo de tesorería	Bibliografía Contable de Costos, Calidad, Estadística y Presupuestos	% de recaudo y % de castigo por cartera/periodo	Empleo del mejor apalancamiento f/ciero, reducción al mínimo de la cartera mala, para evitar costos de no calidad
Libro de vencimientos de cartera y provisión para deudas malas	Papelería, Computador, Software, Hardware	%s costos y gastos de no calidad	Alcanzar el mayor % de Costo – Beneficio
Documentación Normalizada ISO 9000:1:2000	Datos e informes de Revisoría Fiscal y auditoria de calidad	% costos de prevención, verificación y fallos	Cumplimiento de requisitos en procesos, productos y mejora continua de calidad
Documentos de sistemas de costeo	Métodos de manejo de inventarios	% de costos de fallas internas	Mínimo % de descuadre de inventarios
Pólizas de seguros vigentes	Teoría del muestreo estadístico	% de costos de fallas externas	Óptima imagen en mundo financiero (Bolsa)
Registros de anticipos de impuestos	Rentas producidas y provisiones	Información y paz y salvo de Adimpuestos (DIAN)	Cero alcance de Impuestos (siempre)
Registro de obligaciones bancarias y proveedores	Clasificación de Prov. Certificados	# de Pagos y cuotas canceladas en periodo	Carta abierta para créditos futuros

Figura 12. Proceso de Planificación Financiera

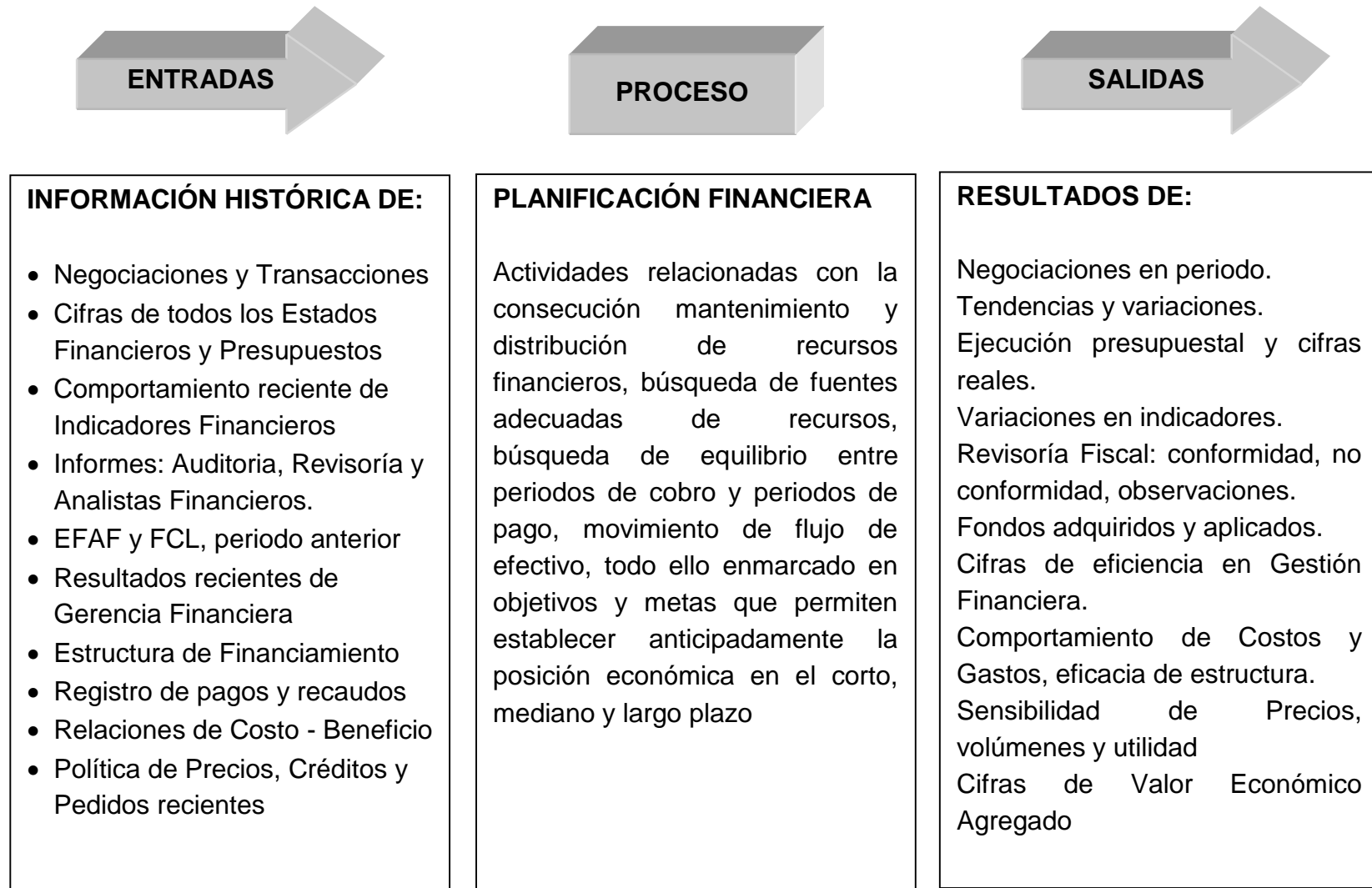
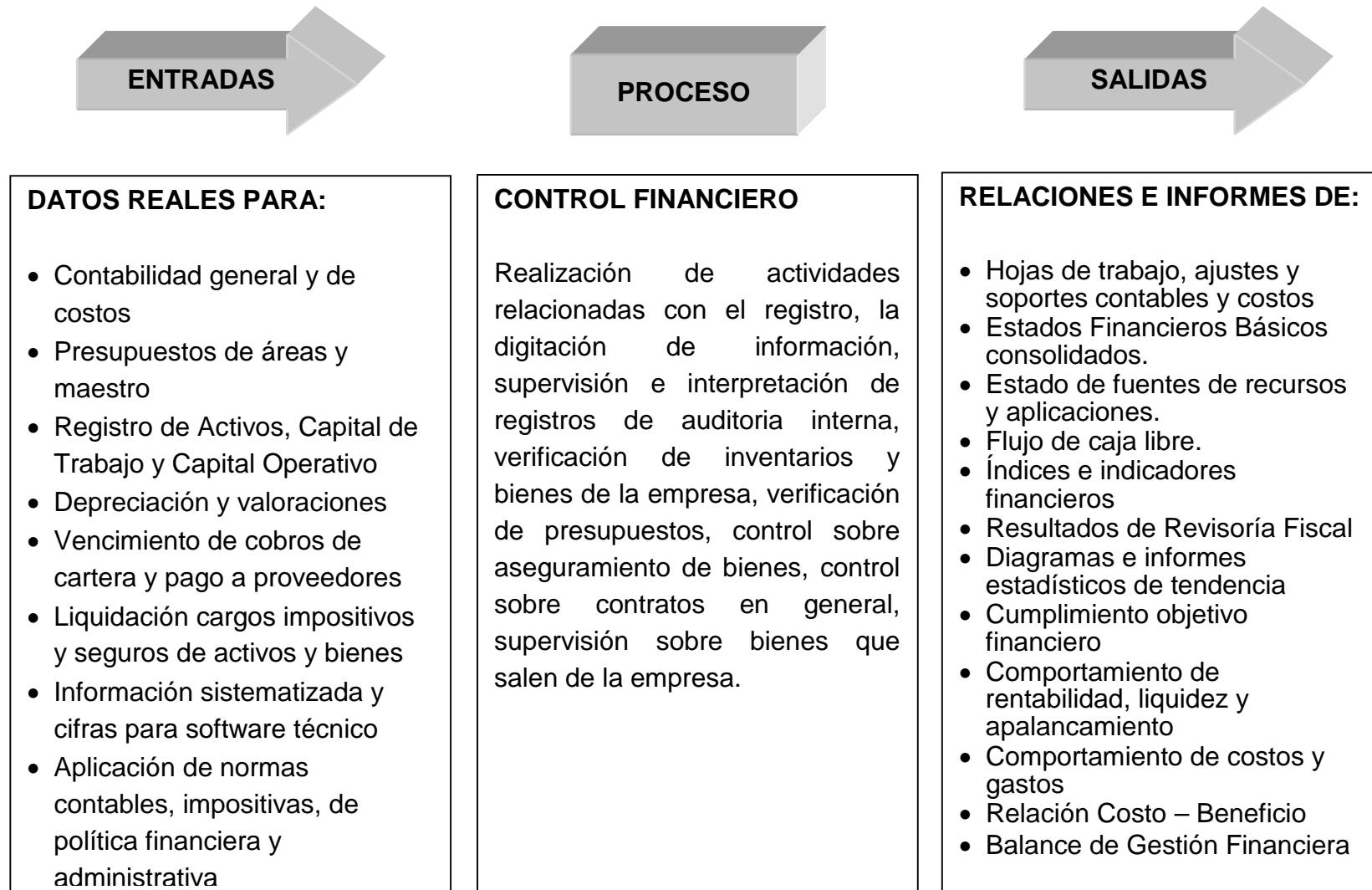


Figura 13. Proceso de Control Financiero



DATOS REALES PARA:

- Contabilidad general y de costos
- Presupuestos de áreas y maestro
- Registro de Activos, Capital de Trabajo y Capital Operativo
- Depreciación y valoraciones
- Vencimiento de cobros de cartera y pago a proveedores
- Liquidación cargos impositivos y seguros de activos y bienes
- Información sistematizada y cifras para software técnico
- Aplicación de normas contables, impositivas, de política financiera y administrativa

CONTROL FINANCIERO

Realización de actividades relacionadas con el registro, la digitación de información, supervisión e interpretación de registros de auditoría interna, verificación de inventarios y bienes de la empresa, verificación de presupuestos, control sobre aseguramiento de bienes, control sobre contratos en general, supervisión sobre bienes que salen de la empresa.

RELACIONES E INFORMES DE:

- Hojas de trabajo, ajustes y soportes contables y costos
- Estados Financieros Básicos consolidados.
- Estado de fuentes de recursos y aplicaciones.
- Flujo de caja libre.
- Índices e indicadores financieros
- Resultados de Revisoría Fiscal
- Diagramas e informes estadísticos de tendencia
- Cumplimiento objetivo financiero
- Comportamiento de rentabilidad, liquidez y apalancamiento
- Comportamiento de costos y gastos
- Relación Costo – Beneficio
- Balance de Gestión Financiera

10.1 PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS SEGUN NORMA ISO 9001 -2000

Las Normas ISO 9000:1:2000 si bien se aplican a los procesos en la empresa, no existe en ellas una aplicación explícita para los procedimientos contables y financieros, ya que estos se basan en su propia normatividad y actualmente en los requerimientos exigidos por el Plan Único Contable PUC y fuera de ello en los principios universalmente reconocidos y aceptados por la contabilidad; sin embargo si se asocia dichos principios con el SGC y las normas ISO 9000:1:2000, ésta exige procedimientos documentados y compromiso de la dirección, tal como puede observarse en las siguientes normas:

- 4.2.3 Control de Documentos
- 4.2.4 Control de Registros
- 5 Responsabilidad de la Dirección
- 5.1 Compromiso de la Dirección
- 5.2 Enfoque hacia el Cliente
- 5.3 Política de la calidad
- 5.4 Planificación
- 5.4.1 Objetivos de la Calidad
- 5.4.2 Planificación del SGC.
- 5.6 Revisión por la Dirección
- 5.6.2 Información para Revisión
- 5.6.3 Resultados de la Revisión
- 8.2.2 Auditoria Interna
- 8.2.3 Seguimiento y Medición de Procesos
- 8.3 Control de producto no conforme
- 8.4 Análisis de datos
- 8.5.2 Acciones Correctivas
- 8.5.3 Acciones preventivas

Al mirar detenidamente los anteriores numerales y asociarlos a la función financiera, se observa la gran afinidad que existe con los principios contables; por ejemplo una de las unidades de empresa que mayor documentación clasificada y codificada maneja, que mayor nivel de revisión de cuentas hace, que requiere de mayor exigencia y responsabilidad de la dirección por el recurso que maneja aun por la exigencia tributaria y por las acciones preventivas y correctivas que realiza a diario para evitar pérdidas, es la unidad financiera; todo ello debido a que "el producto" de la función que cumple esta unidad es la elaboración y entrega de informes, documentos y cuadros, cuyo control es tanto o más estricto que la documentación que requiere el SGC debido a la naturaleza misma de su proceso y actividades, a su misión y visión, y con mayor razón, si ella se considera individualmente, dentro del conjunto de Unidades de la estructura organizacional.

Es tal vez la Unidad Financiera la pionera en la empresa, en realizar procedimientos de auditoria y revisoría permanente a sus procesos, debido a la

naturaleza misma del recurso económico que maneja, lo que implica un estricto control caracterizado por la exigencia misma de las leyes tributaria y contable, sin considerar que permite en altísimo porcentaje la subsistencia misma de la empresa.

El "producto" o resultado que ofrece es quizás lo que mayor cuidado requiere para no registrar inconformidades si se tiene en cuenta que sus principales clientes son los dueños aportantes o los inversionistas, cuya alta sensibilidad a los resultados de no conformidades e inconsistencias hace que se produzcan decisiones frecuentemente inmediatas que ocasionan cambios drásticos, ya sea pidiendo renuncia o haciendo remoción de directivos y personal no comprometido, así como negociando o retirando el capital invertido en la empresa cuando los resultados financieros no son satisfactorios.

Se debe considerar a las asambleas de socios o accionistas como el foro donde más se reclama acciones correctivas, teniendo en cuenta que a diario se vive en función del rendimiento producido por el capital patrimonial, el cual es vigilado por la Revisoría Fiscal Interna y Externa por la exigencia permanente de cumplimiento de auditorías de cuentas, de manejos y resultados, y con mayor razón si se obtienen rendimientos que se vean afectados por la Administración de Impuestos, tanto desde el punto de vista patrimonio, como desde el punto de vista ingreso por rentas.

Se observa con bastante regularidad como recomendación a los directivos por parte de los clientes del producto financiero, el extremo cuidado que debe darse a las acciones preventivas ya que las sensibles disminuciones en los rendimientos, los escasos resultados en el crecimiento del valor de la empresa, el bajo crecimiento de la actividad empresarial o en el peor de los casos las pérdidas, exigen acciones preventivas y correctivas, así se involucre en ellas un razonable % de las utilidades a través de las provisiones, las reservas o las reducciones de las utilidades, o lo más grave, las pérdidas.

Es pues, en resumen el Área o Unidad Financiera el ente de la empresa que exige el mayor compromiso y liderazgo de la Dirección y que con mayor énfasis debe enfocarse a los clientes, quizá porque la mayor importancia radica en ellos por ser quienes colocan y respaldan los recursos que se deben generar y multiplicar para cancelar créditos, proveedores, pagar la operación del negocio y crear plusvalía.

Es por obligación el área en la empresa que con mayor énfasis requiere de planificación y control del principal recurso para el desarrollo de la actividad empresarial, siendo la planeación y el control estratégico fundamentos del enfoque de procesos propios de un Sistema General de Calidad.

Cuadro 6. Características del Proceso de Gestión Económico -Financiero y la Norma

4.1. Requisitos
<ul style="list-style-type: none"> – Compromiso y Liderazgo de la Dirección 5.1 – Enfoque permanente al Cliente y su satisfacción 5.2 – Control amplio de documentos y registros 4.2.3, 4.2.4. – Planificación y proyección de resultados 7.1. – Control de conformidades y no conformidades 8.3 – Acciones permanentes preventivas y correctivas. 5.4.3, 5.4.5.
4.2 Documentación
<ul style="list-style-type: none"> – Facturación y documentos soporte. 4.2.3. – Estados de posición financiera – Estado, Fuentes y Aplicaciones y Flujo de Caja Neto 7.1 – Informes de Revisoría Fiscal y Auditoria.8.2.2. – Indicadores de Costos y de Gestión Financiera 5.4.1. – Registros de Activos e Inventarios. 4.2.4 – Documentación obligaciones por endeudamiento. 7.1., 4.2.3 – Documentación de tesorería y cartera. 7.1., 4.2.1. – Documentación de carácter legal e impositiva 4.1 – Cuadros presupuestales. 5.4.2.
5.2 Compromiso de la Dirección
<ul style="list-style-type: none"> – Decisiones sobre manejo adecuado del recurso económico – Endeudamiento, Liquidez, Rentabilidad, Estructura – Relación Costo-Beneficio. 5.6.2 – Planes y Procedimientos que agregan valor. 5.6.3 – Crecimiento del valor accionario y Nombre Comercial – Resultados pro forma y Proyecciones – Responsabilidad por detrimento del capital 8.5.2. – Manejo de Imagen Financiera y Corporativa. 8.2.4.
8.2. Aseguramiento y Mejora Continua
<ul style="list-style-type: none"> – Tendencia de crecimiento sostenible. 5.4.1. – Optimización de estructura de costos y gastos 5.4.1. – Medición de rendimientos, verificación de resultados. 8.2 – Auditoria Contable, Administrativa y Calidad permanentes. 8.2.2. – Eficiencia y Eficacia en procedimientos, planes y programas de manejo de recursos financiero y humano 6.1. – Seguimiento y verificación de ejecución presupuestal. 8.2.3, 8.2.4. – Creación de Valor Agregado Permanente 5.4.1.

11. POBLACIÓN Y MUESTRA

El presente trabajo se enfoca hacia las unidades o áreas financieras de las empresas, en las que actualmente la normatividad del SGC no se aplica con la profundidad necesaria, sólo se hace tangencialmente por no estar definida una norma estandarizada diferente al PUC o a las Normas Tributarias, tampoco hay normas contempladas o exigidas por ningún órgano de acreditación, pero si se puede inferir por las características de la unidad en si que ésta se debe basar en criterios de conformidad a los principios contables o a la uniformidad que señala el Plan Único de Cuentas para presentar los resultados a todos los interesados.

Es indispensable considerar que la unidad financiera es una de las unidades que con mayor énfasis guarda en la empresa información de carácter restrictivo, controlado, delicado, confidencial, impositivo y restringido y que son estos los argumentos de mayor validez debido a los cuales no es posible conseguir a satisfacción datos representativos de empresas, las que con alto grado de desconfianza suministran información financiera valida (ya que se experimentó la dificultad al tratar de obtenerla por sus implicaciones) que permita elaborar un modelo completamente real; sin embargo, formularemos la aproximación de un modelo a seguir, o más bien, unos criterios básicos para la implementación de la gestión de calidad en la Unidad Financiera; esto puede elaborarse sin el concurso de una investigación exhaustiva de una población de empresas, ya que se pretende con estas consideraciones elaborar un modelo de carácter investigativo - teórico, estimando las generalidades de las normas contables, asociando éstas a un Sistema General de Calidad y aplicando sus principios básicos, para luego validar su resultado, al menos con un ejemplo de carácter práctico .

Se concluye que se puede probar con la aplicación de los criterios básicos, de un cuestionario informativo sobre calidad, de un cuadro de datos y de una matriz de crecimiento de ingresos para maximizar el valor, la Obtención de información con la cual se puede averiguar causas, determinar los efectos, establecer a través de un diagrama de Pareto, de una estructura de procesos, de un análisis de estructura de asignación de costos, de un control de registros y documentación planeada, los factores de mayor influencia y costo, y los valores que es necesario invertir en prevención frente a los valores de corrección, así como la determinación de los valores que significativamente se determinan como fallas de carácter interno y externo y su influencia llevada porcentualmente a incidir sobre los ingresos de la empresa.

12. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo se utilizó como metodología de la investigación, específicamente para el área financiera, los siguientes métodos:

12.1. EL MÉTODO ANALÍTICO

Con el que se estudió y profundizó en el proceso financiero, en los subprocesos de planificación y de control financiero, en los procedimientos y en los planes y programas llevados a cabo por cualquier empresa en el ámbito financiero y trasladados a la forma de los principios de un SGC, señalando los métodos empleados para llegar a resultados que se convierten en el "producto" que finalmente llega a los clientes tanto internos como externos, así como el análisis de causa-efecto, que deriva la necesidad de aplicar acciones correctivas y preventivas.

12.2. EL MÉTODO DEDUCTIVO

Que permitió establecer los resultados obtenidos al caracterizar el proceso financiero, elaborar mapa de procesos, diagrama de proceso, matriz de proceso, planeación estratégica del mismo, determinación de objetivos y su relación con la rentabilidad, la responsabilidad y el compromiso de la dirección con el proceso y los elementos que convergen para la elaboración del "Producto" o Servicio; así mismo las herramientas aplicables al aseguramiento de Óptimos resultados de gestión financiera enfocados a los clientes (dueños o inversionistas), así como las estrategias de mejora continua aplicables a procesos procedimientos planes y programas, para mantener la tendencia creciente de progreso de la empresa en general a partir de la consecución, manejo y proyección del recurso financiero, como el eje fundamental de crecimiento y desarrollo de la empresa.

12.3. EL MÉTODO INDUCTIVO

Con el cual se estableció la forma adecuada de inferir resultados y determinar causas de fallas que inducen al empleo de procedimientos preventivos, al cálculo de costos de no calidad, al cálculo de costos correctivos y por último a la inclusión métodos de mejora continua.

13. ESTADOS FINANCIEROS TRADICIONALES

Son cuadros o relaciones de cifras que señalan la situación o posición financiera de la empresa en periodos o fechas determinadas, convirtiéndose en el medio principal de información para los "clientes" de la empresa que no tienen acceso permanente ni frecuente a los registros de la misma, pero que por su carácter de dueños son los principales clientes a quienes se debe enfocar los resultados de los mismos y con mayor razón si son las personas que toman las principales decisiones y marcan en base a ello las políticas y la misión de carácter financiero de la empresa.

13.1. CLASIFICACIÓN

Básicamente los Estados Financieros tradicionales se clasifican en: Estados de Base, Estáticos, y Dinámicos.

Dependiendo de su forma de presentación (7.2.1, 7.2.2, 8.2.3 y 8.2.4), adquieren carácter de informes o de reportes, en cuyo caso se preparan de forma imperativa en formato especial como es el caso de los estados financieros para la administración de impuestos, pero adecuados a los principios de contabilidad universalmente aceptados que evidencian el cumplimiento del sistema de calidad contable y financiero.

En el caso de los Estados Financieros para una Asamblea General de Accionistas, se preparan en forma explícita, resumida, comprensiva o en forma detallada y discriminada para efectos de revisión exhaustiva, como es el caso de los que se presentan para Revisoría Fiscal y Auditoría Contable y Financiera Interna de la Empresa; este modelo sería el más compatible con los principios del SGC y la normalización técnica.

13.1.1. Estados Financieros de Base: Son fundamentalmente los estados o resúmenes de datos previos que se hacen como recopilación o conocidos también como el borrador o punto de partida de elaboración de los Estados Financieros estáticos y son: La "Hoja de Trabajo ajustada", el "Estado de Inventarios", el "Estado de Cartera", el "Estado de Costo de Ventas" y el "Estado de Flujo de Efectivo".

13.1.2. Estados Financieros Estáticos: Son resúmenes o cuadros de cifras consolidadas, definitivas, presentadas a final del periodo por la Dirección Financiera y la Dirección Contable y con una fecha determinada a las personas (clientes) que requieren información periódica de la marcha de las finanzas

empresariales; estos son: Balance General, Estado de Resultados o Perdidas y Ganancias (P^G) y Estado de Utilidades o de Superávit.

13.1.3. Estados Financieros Dinámicos: Son relaciones o cuadros de cifras que presentan la variación de valores de cuentas en uno o mas periodos y establecen como resultado final la consecución de recursos y la aplicación de los mismos; estos son: Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos (EFAF) que según su forma de presentación toma la forma de "Estado de Cambios en el Patrimonio" o "Estado de Cambios en la Situación Financiera" o "Estado de Flujo de Caja Libre", y el "Estado de Flujos Descontados".

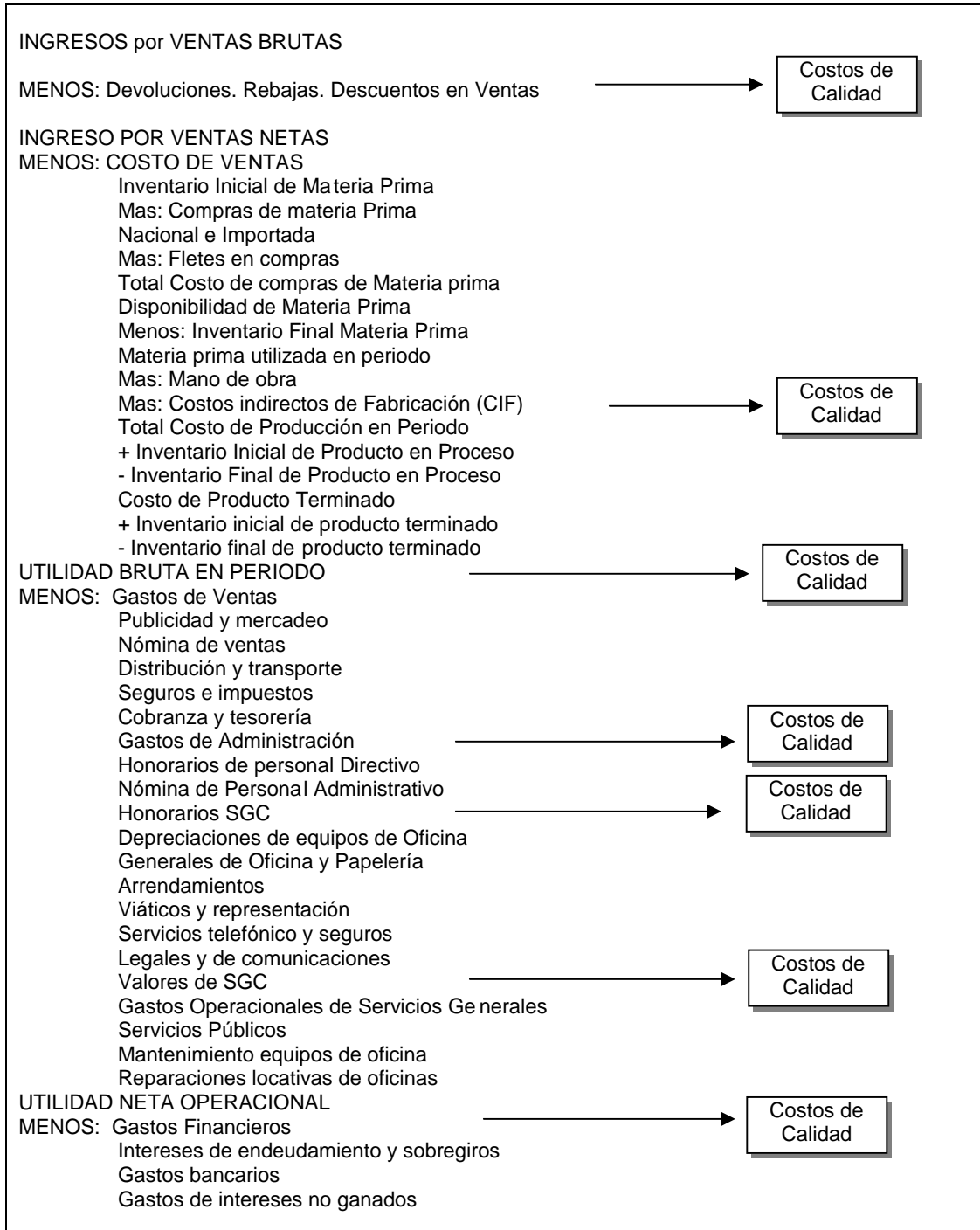
Acompañando a los Estados Financieros como "Producto" de un Macro-Proceso financiero, se debe adjuntar para lograr una satisfacción adecuada de información a los dueños del capital (principales "clientes") los índices o indicadores financieros y de costos de calidad, que se convierten en la forma explicita de señalar la tendencia de la empresa a través de cifras porcentuales con su respectiva interpretación, lo que en forma genérica se determina en las cifras de Estados Financieros.

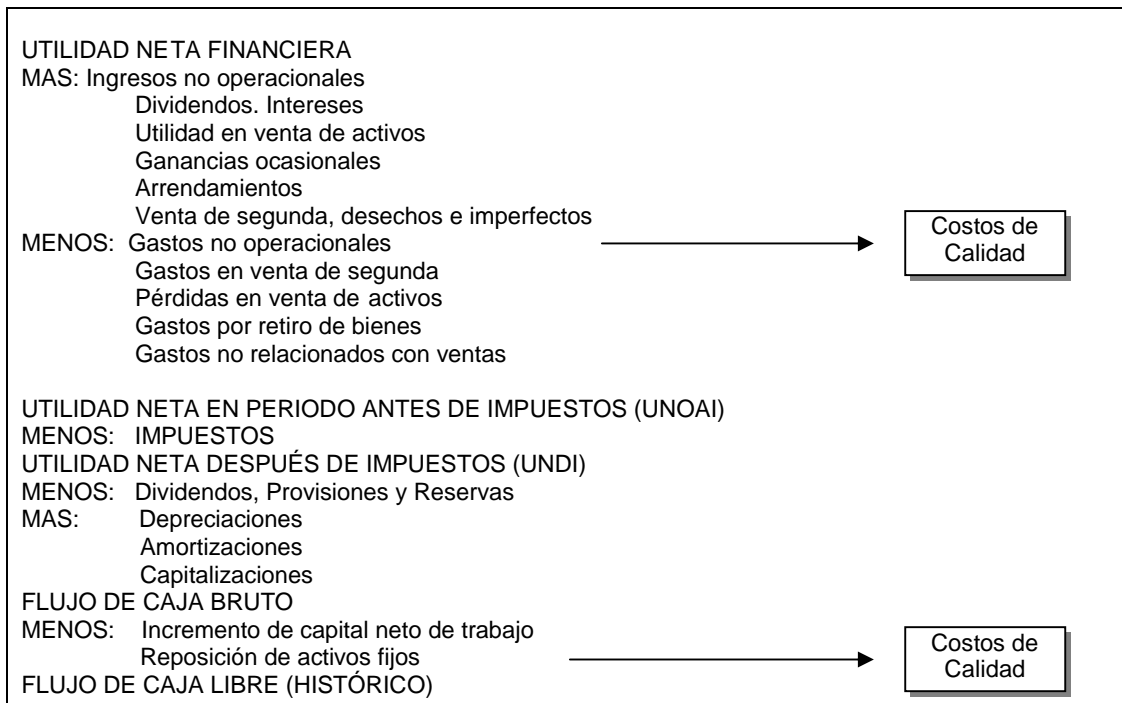
Igualmente el cumplimiento del Objetivo Financiero con calidad se hace explicito cuando se documenta los resultados de indicadores con los diversos informes, comentarios escritos, notas de conformidad e inconformidad, causas de resultados, criterios de tendencia de resultados, sugerencias de correctivos y conceptos de prevención por resultados emitidos, avalados y sustentados por la Dirección Financiera, por Analistas Financieros, por Revisores y Auditores Contables y supervisados por una Auditoria de Calidad, para encontrar la conformidad y compatibilidad del sistema de Gestión Financiera con el SGC.

Cuadro 7. Estados financieros tradicionales

ACTIVOS		PASIVOS
Corrientes		Corrientes
Disponible		Proveedores
Caja		CxP. Nacionales
Bancos		CxP. Exterior
Cuentas Ahorro		CxP. Comerciales
Inversiones Temporales	Costos de Calidad	Obligaciones Financieras
Cédulas		Bancos Nacionales y Exterior
Acciones		Entidades de Crédito
Bonos		Entidades de Financiamiento
CDTS		Cuentas por pagar
Cartera		CxP: Comerciales
Cxc. Comerciales		Contratistas
Cxc. Particulares		Accionista y Dueños
Ingresos por cobrar		Dividendos x Pagar
Anticipos y avances		Impuestos x pagar
Provisión cartera		Renta. Complementarios
Inventarios		Industria y Comercio
Materia Prima	Costos de Calidad	Predial y vehículos
Producto en Proceso		Provisiones
Producto Terminado		Contingencias
Total Activos Corrientes		Obligaciones laborales
Propiedades, Planta y Equipo		Total Pasivos corrientes
No depreciables		Pasivo Diferido
Terrenos		Ingresos Anticipados
Depreciables	Costos de Calidad	Impuestos diferidos
Edificaciones y locales		Ingreso diferido por ventas
Maquinaria y equipo		Otros Pasivos
Vehículos		Anticipos recibidos L..P.
Equipo oficina		Depósitos recibidos
Cómputo y comunicaciones		Bonos redimibles de L.P.
- Depreciaciones acumuladas		Papeles comerciales
Intangibles	Costos de Calidad	Total Pasivos
Marca		Patrimonio
Nombre Comercial		Capital social
Patentes y Fórmulas		Suscrito y pagado
- Amortiz. Acumuladas		Fondo Social
Otros Activos		Superávit de Capital
Valores Prepagados		Prima en acciones
Hipotecas		Crédito mercantil
Inversiones LP.		Know how
Total Activos L.P		Donaciones
		Reservas
		Obligatorias
		Estatutarias
		Valorización de Patrimonio
		Utilidad periodo
		Dividendos decretados
		Utilidad del ejercicio
		+ Utilidad anteriores
		Utilidades acumuladas
		Total Patrimonio
Total Activos \$ xxxxx		Total Pasivo + Patrimonio \$xxxx
Cuentas de orden		Cuentas de orden x contra
Valorizaciones		Superávit valorizaciones

Cuadro 8. Cuentas principales del estado de P^G a 31/XX/XX





**Los Costos de Calidad
 Se calculan como %
 de las ventas en el
 P^{AG}**

Si se analiza el Estado de P^{AG}, una de sus cuentas es la de Devoluciones, Rebajas y Descuentos que se deduce directamente de las ventas brutas; esta globaliza en sus valores, múltiples ítem que se constituyen en valores de Costos de no Calidad tangibles, como son por ejemplo, las de voluciones, que involucran actividades que generan valores como: costos de envió, costo de devolución, costo de reenvió, costo de documentación, costos contables de procesamiento de información, costos de mano de obra por registros tanto de almacén de desp acho, como de digitación de información, costos de empaque, reempaque, costos de deterioro de producto devuelto, costos de reprocesamiento, costos de oportunidad de venta a otro cliente, costos de reventa segundas, costos de reaseguramiento de la mercancía, costos de almacenamiento y transporte, costos contables de reverso de transacciones, costos de nueva documentación, y costos de comunicaciones.

Las rebajas a diferencia de las devoluciones si se enfocan desde el punto de vista de la reducción de precios; para esto hay dos causas básicas como son: la baja calidad en el producto y la necesidad de impulso en las ventas; es necesario separar ambos criterios y hacer alusión al concepto de "baja calidad". Cuando la

calidad del producto o servicio es óptima, admite un precio sustentable con la misma, cuando esta es deficiente comúnmente induce a la rebaja de precios por tratarse de productos o servicios menos competitivos. El porcentaje de rebaja pudo invertirse en la prevención y mejora de la calidad que sustenten un precio que haga diferencia competitiva, por ejemplo, una disminución del 3% en el precio de venta de un producto puede significar que un 2% de dicho porcentaje se puede convertir en el valor que permita hacer seguimiento al posible defecto que genera la menor calidad por la que se hace la rebaja y con ello se haría la inversión en costo de prevención en cualquiera de las fases de producción, distribución o comercialización y se ahorraría el 1% en el ejemplo citado.

Cuando se trata de estrategia para impulsar las ventas es necesario costear la misma en el precio de venta, siempre y cuando la competencia así lo permita o la calidad del producto garantice clientes cautivos.

Los descuentos pueden clasificarse en dos grandes grupos que son: descuentos "inmediatos" (en el momento de la venta) y "por pronto pago" (en ventas a crédito para estimular la rotación de la cartera).

Si se utiliza el método de registro de ingreso por ventas a crédito, el asiento se hace por el valor neto incluyendo el descuento, lo que crea el hecho de agilizar los cobros y con ello el saneamiento de la cartera, una mayor agilización del flujo de efectivo, una mejor eficacia en el recaudo de cartera y tesorería, y evita el aumento de niveles de endeudamiento, terminando por reducir los costos de la no calidad por la planeación estratégica de recaudo de tesorería, lo que también garantiza el cumplimiento del ciclo de efectivo.

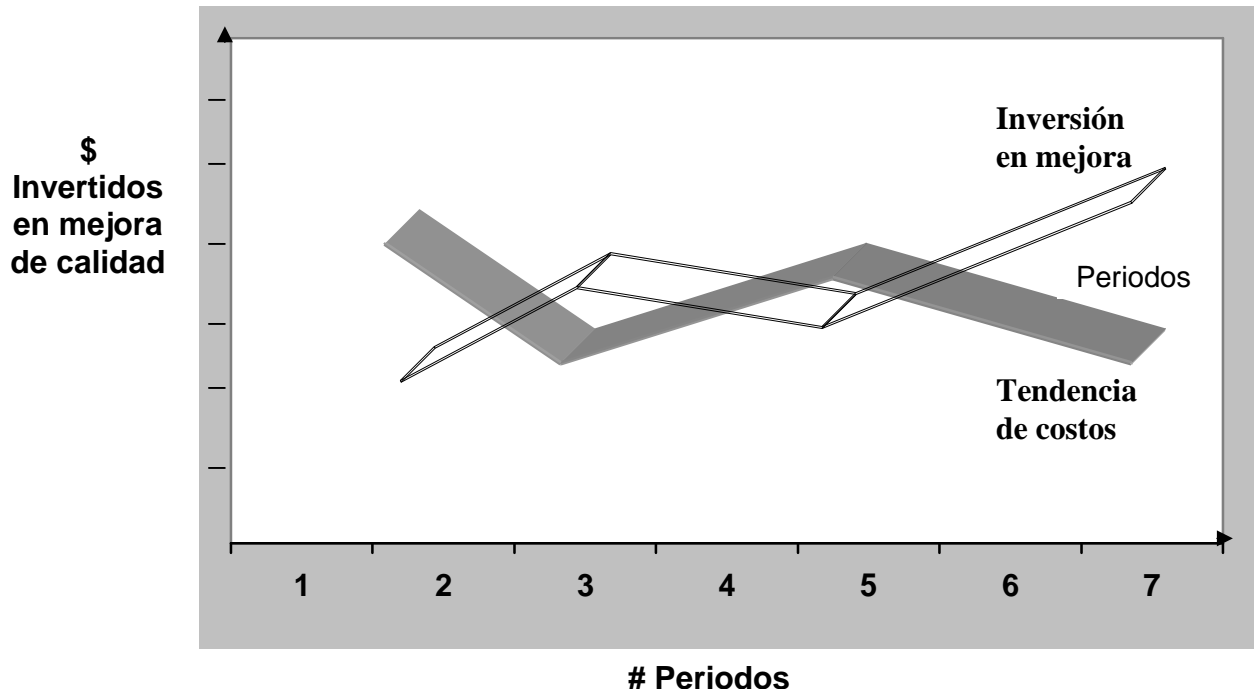
Una política de ventas en el marco de la calidad y de la planeación estratégica de las mismas previene el incremento del porcentaje de crecimiento de la cuenta de devoluciones, rebajas y descuentos en función de las ventas, lo que puede considerarse como costos de prevención, que son comúnmente mucho menores que los costos de no calidad por el mismo concepto.

El mejoramiento continuo del proceso de ventas, permite establecer una meta de costo a mediano plazo para reducir el % que se presenta periódicamente por concepto de devoluciones, rebajas y descuentos, para llevarlo a un mínimo valor tolerable, sin ser imposible a un valor cero, lo que permite medir 'cuanto es el valor de los costos de mejoramiento continuo', frente a la reducción de la meta propuesta.

Cuadro 9. Matriz de Agilización de Ingreso y Mejoramiento de Liquidez

PROCESO	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	COSTO	INDICADOR
VENTAS	Reducción progresiva del % de devoluciones, rebajas y d/tos con inspección previa	Gerencia de ventas, Despachos, Oficina de envíos, Almacén, Sistema de facturación	Almacenamiento, Empaque, Reenvío, Refacturación, Contabilidad, Producción	% Ventas, % Reducción de quejas
TESORERÍA	Disminución de retraso en frecuencia de cobros, Planeación de vencimientos y sistemas de cobros	Tesorero, Auxiliares de cobro, Analistas de facturación	Comisiones, Planillas, Notificación, Registros, Digitación de listados	% recaudo por periodo, % recaudo no logrado, % deudores morosos
ATENCIÓN AL CLIENTE	Llamado al cliente, Verificación de servicio, Motivación a consumo	Oficina de servicio al cliente, promotores de ventas, Investigación de mercado	Costo de comunicación personalizada, Promoción, Visitas, Salarios	# Clientes visitados, Volumen de promoción, % de aceptación
CONTABILIDAD	Agilización de facturación, Mayor volumen de comprobantes de ingreso	Contador, Auxiliares de contabilidad y costos	Facturas, Documentos comprobantes	# facturas día, # Comprobantes día

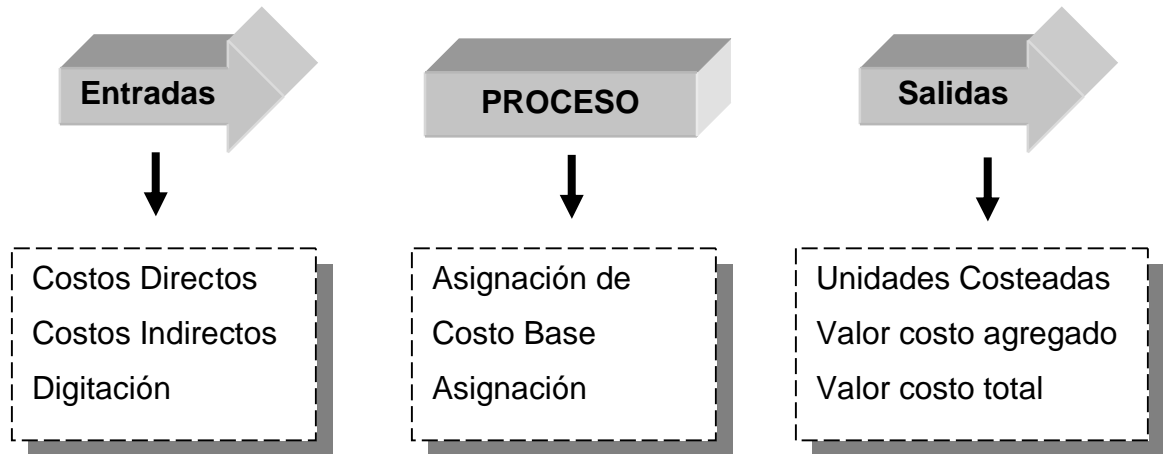
Figura 14. \$ Invertidos en mejora de calidad Vs. Tendencia de costos en los períodos.



En el gráfico anterior puede observarse, que a medida que la empresa invierte en mejoramiento, la tendencia que se da es la disminución de los costos y viceversa, lo que permite concluir que la inversión en mejora continua es directamente proporcional a la reducción de costos.

Costo de ventas: Es el valor que con mayor énfasis involucra costos acumulables en las unidades producidas, sea cual fuere el método de costeo que se emplee o el sistema de costos utilizado.

Figura 15. Enfoque sistémico de costos



La estructura de costos que lleva la unidad financiera permite determinar los costos de la no calidad financieros y se logra establecerlos si existe la caracterización del macro proceso financiero, un seguimiento detallado del mismo, un análisis del muestreo del proceso, identificación de resultados, determinación de cumplimiento de objetivos, cumplimiento de metas y finalmente el análisis de la cuantificación de los resultados de indicadores.

Cuadro 10. Matriz de Costos

Actividades	Objetivos	Responsables	Indicador	Costo
Caracterización	Claridad	Jefes de área	% reducción	\$ XX
Seguimiento	Periodicidad	Revisores	% cumplimiento	\$ XX
Análisis	Detalle	Analistas	Calificación	\$ XX
Resultados	Logros	Directivas	Cuantificación	\$ XX

13.2. COSTOS DE CALIDAD EN LA UNIDAD FINANCIERA

13.2.1. Breve reseña histórica de los Costos de Calidad. El primero en mencionar los costos de Calidad, fue en la década de los años 50 Joseph Juran (Japonés), quien en su época los clasificó en las categorías que actualmente se reconocen, e igualmente consideró, que los costos de control (prevención y evaluación), deben crecer a medida que crece la calidad, mientras que los costos de fallas deben disminuir a medida que crecen los costos de control (Juran and Gryna 1970)⁵.

⁵ GOVINDARAJAN, Vijai; SHANK, John. Gerencia estratégica de costos. 2ª Edición. Bogotá: Norma, 1995.

Edwards Deming (norteamericano), consideró que por los costos de inconformidad se dio la pérdida de credibilidad por parte de los clientes en el mercado y estos fueron tal altos, que indujeron a muchas industrias norteamericanas, a entrar en dificultades de competencia, en los mercados internacionales.

Por ser tan altos los costos de fallas, era innecesario hacer evaluación de los mismos; consideró además que la falta de atención que pudo darse en la época (década de los 80) a los costos de calidad y la búsqueda de niveles óptimos de producción, son la verdadera prueba del fracaso para entender el problema. El concepto definitivo de solución al problema de los costos, debe ser el logro de cero imperfecciones. Sus criterios fueron reconocidos solo hasta 1987, con el premio Deming a una compañía norteamericana.

Posteriormente Philip Crosby (1979)+, considera que el costo de la calidad se puede minimizar si se hacen las cosas bien desde el principio, para tratar de llevar en cualquier proceso cero imperfecciones; uno de sus aportes básicos respecto a los costos, fue clasificarlos en dos componentes: El costo de la conformidad, consistente en hacer las cosas bien desde el principio, lo que permite calcular el precio de la conformidad (PC), y el costo de la inconformidad, consistente en hacer las cosas mal, lo que deriva el precio de la inconformidad (PI); llegó a establecer porcentualmente que aquellos registros que señalan entre un 2% y un 3% del costo de ventas en una empresa bien manejada, son precios de conformidad, y por el contrario entre un 20% y un 25% en una empresa mal manejada, son precios de inconformidad (Crosby 1984). A pesar de que los criterios de Crosby y Juran no se identifican en cuanto al costeo de calidad como herramienta de gerencia, los puntos de vista respecto a los elementos del costo son compatibles, ya que el costo y precio de conformidad consideran los costos de prevención y evaluación, y el costo y precio de inconformidad consideran los costos de fallas internas y externas.

Charles Fine, analiza el enfoque japonés de los costos de calidad, en función de que los operarios y trabajadores de la empresa japonesa deben responder individual y colectivamente por el mantenimiento del proceso, revisarlo y mejorarlo permanentemente. La gerencia japonesa, igualmente ha hecho familiar el compromiso de mejora y perfección, comprometiéndose además a la corrección de sus propios errores, verificando al ciento por ciento la calidad de procesos y productos con planes de mantenimiento preventivo, lotes pequeños de producción en proceso, justo a tiempo, y activación de círculos de calidad y participación.

12.2.2. Definición. Son considerados como Costos de Conformidad aquellos valores que se presentan en los procesos y actividades, y Costos de Calidad los que se presentan en los productos o servicios. Debe hacerse la distinción entre costos de Conformidad y Costos de Calidad para efectos de su manejo y control; también es necesario establecer los costos de la conformidad como los costos normales de funcionamiento de los procesos y los costos de la calidad, como los

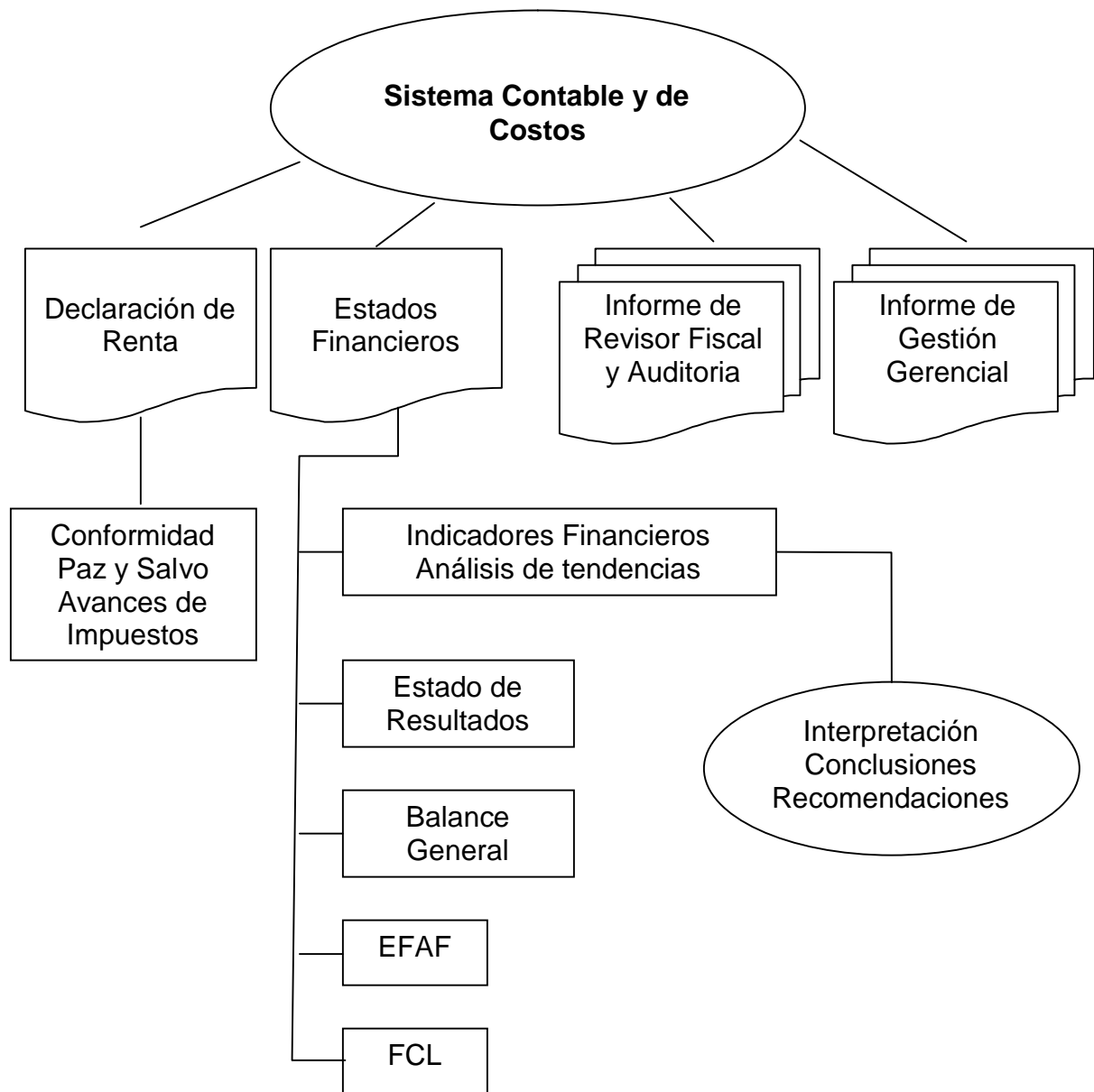
costos normales de los productos. Cuando en la planeación y ejecución se presentan valores excedentes por discalidad en los procesos y valores excedentes en la elaboración y desarrollo de los productos o servicios, entonces se aparecen los costos de la NO Conformidad y No Calidad.

13.2.3. Clasificación de Costos de Calidad en Unidad Financiera:

- **De Prevención:** Los constituyen: Los costos de tiempo de revisión de procesos contables y de registro de transacciones; Los costos de inspección al muestreo, de conformidad a la documentación escrita o digitada en el sistema; Los costos de análisis de los soportes y de asientos o digitación de valores establecidos en los archivos que puedan causar distorsiones posteriores en la consolidación de resultados, en balances de prueba, en ajustes y en las novedades reportadas a destiempo; Los costos de documentación necesaria para determinar y rectificar las inconsistencias, las inexactitudes, las inconformidades y las observaciones pertinentes; Finalmente los costos de auditoria contable interna y revisoría fiscal externa, para presentar resultados de consistencia en el macro proceso.
- **De Evaluación.** Los constituyen: Todos aquellos valores asociados a la inspección de procesos y procedimientos, de conformidad a las normas contables y tributarias y que garantizan aseguramiento de conformidad a su aplicación; la conformidad evaluada en los soportes, registros, comprobantes, fechas de digitación, consecutividad de relaciones, documentos y partidas chequeadas, revisadas y autorizadas por cada responsable en cada caso, recibos de pago y cobros, facturación conforme a requisitos legales de aceptación comercial, contable y tributaria y registros de costos acordes a la estructura de los mismos.
- **De Fallas.** Los constituyen generalmente:
 - Reprocesamientos de información en situaciones como: Corrección de documentos, digitación de datos faltantes o complementación de datos a destiempo, consecución de documentos soporte o complementos de archivo, revisión de consecutividad y orden cronológico, revisión de valores anulados y su consistencia, codificación y clasificación interna de facturación y pagos realizados, recibos de tesorería mal elaborados, de cobros inconsistentes y consignaciones cruzadas.
 - Reprocesamiento de información por descuadre de inventarios, balance de prueba, balance general, por fallas de planeación en recaudos, en vencimiento de cartera, en calculo de cifras definitivas de balance de activos fijos, y por ajuste por depreciación o valorización por reinversión de los mismos.

- Fallas en los cálculos de indicadores que tienen trascendencia significativa en la presentación de resultados definitivos.
- Sobrecostos por decisiones financieras inadecuadas, que se constituyen en costos de oportunidad (costos intangibles), como es el caso de pérdida de descuentos por pagos posteriores a la fecha; sobrecostos por ineficiencia en el manejo de la liquidez en tesorería en el caso de: los sobregiros, los intereses de mora, las operaciones financieras mal planeadas, los pagos a destiempo, las inversiones temporales desacertadas y los malos estudios económicos de activos con vida económica acabada que necesitan reemplazo.
- Sobrecostos por deficiente planeación de cartera y cobros, deficiencia en la asignación del % adecuado para la carga prestacional, cálculos desacertados de valores parafiscales, deficiencia en programación y cancelación de vacaciones acumuladas, sobrecostos por reemplazos temporales de personal, por indemnizaciones, incapacidades, por horas extras mal planificadas y por ineficiencia en el trabajo realizado en tiempo normal debido a la programación de hora extras.
- Sobrecostos por resultados financieros a destiempo, cálculos inadecuados de indicadores con soporte sin identidad o datos escasos, presentación de información incompleta por la gestión periódica de consecución de recursos económicos de alto costo, deficiente aplicación de los mismos, deficiencia en los registros de flujo de caja, deficiencia en el cálculo de % para obtención de tasas de retorno de inversiones, flujos de caja descontados para efecto de proyecciones, costos por deficiencia en el cálculo de elementos que generan riesgo e incertidumbre en las decisiones, desacierto y sobrecosto por efecto del cumplimiento de decisiones que involucran recursos financieros decididos en juntas de socios o asambleas de accionistas, fallas en decisiones relacionadas con el aseguramiento de activos, deficiencia en cálculos de valores impositivos que implican sanciones por inexactitud, cálculo deficiente de la diferencia entre otros ingresos y otros egresos provenientes de fuentes distintas a las ventas de la empresa.
- Deficiencia en cálculos relacionados con la asignación de reservas en general, deficiencia en políticas de repartición de dividendos y utilidades, sobrecostos por desacierto o mala planificación de la valoración de la empresa y sus acciones en bolsa de valores, o altos costos por comisiones en mercado bursátil.

Figura 16. Esquema contable y de costos



13.3. ENFOQUE DE PROCESOS DE LA UNIDAD FINANCIERA

Se considera que un "resultado deseado y esperado como es el resultado económico y financiero de la empresa, se logra con mayor eficiencia en la medida que los recursos necesarios que convergen para lograrlo, se clasifican como elementos de "entrada" de proceso y posteriormente al "proceso" de interrelación; estos arrojan unos resultados considerados como "salidas" de proceso," lo que

precisa su manejo y administración con enfoque de procesos, y constituye la utilización de uno de los principios de la calidad, aplicado a la Unidad Financiera.



Cuadro 11. Matriz de Procesos Operativos y de Apoyo

Procesos Operativos	Actividad	Resultados	Objetivos
Producción (Servicio)	Proceso Productivo	Producto (Servicio)	Cliente
Ventas	Distribución de Producto	Ingresos	Crecimiento Satisfacción
Procesos de Apoyo	Actividad	Resultados	Objetivos
Recursos Humanos	Manejo del Talento H.	Interacción Eficiente	Compromiso Satisfacción
Financiera	Planificar, Controlar, Mantener Rec. Econ.	Económicos Financieros	Maximización Valor de Patrimonio
Logística	Asistencia Apoyo	Oportunidad	Justo a Tiempo

13.3.1. MACRO-PROCESO FINANCIERO COMO SOPORTE

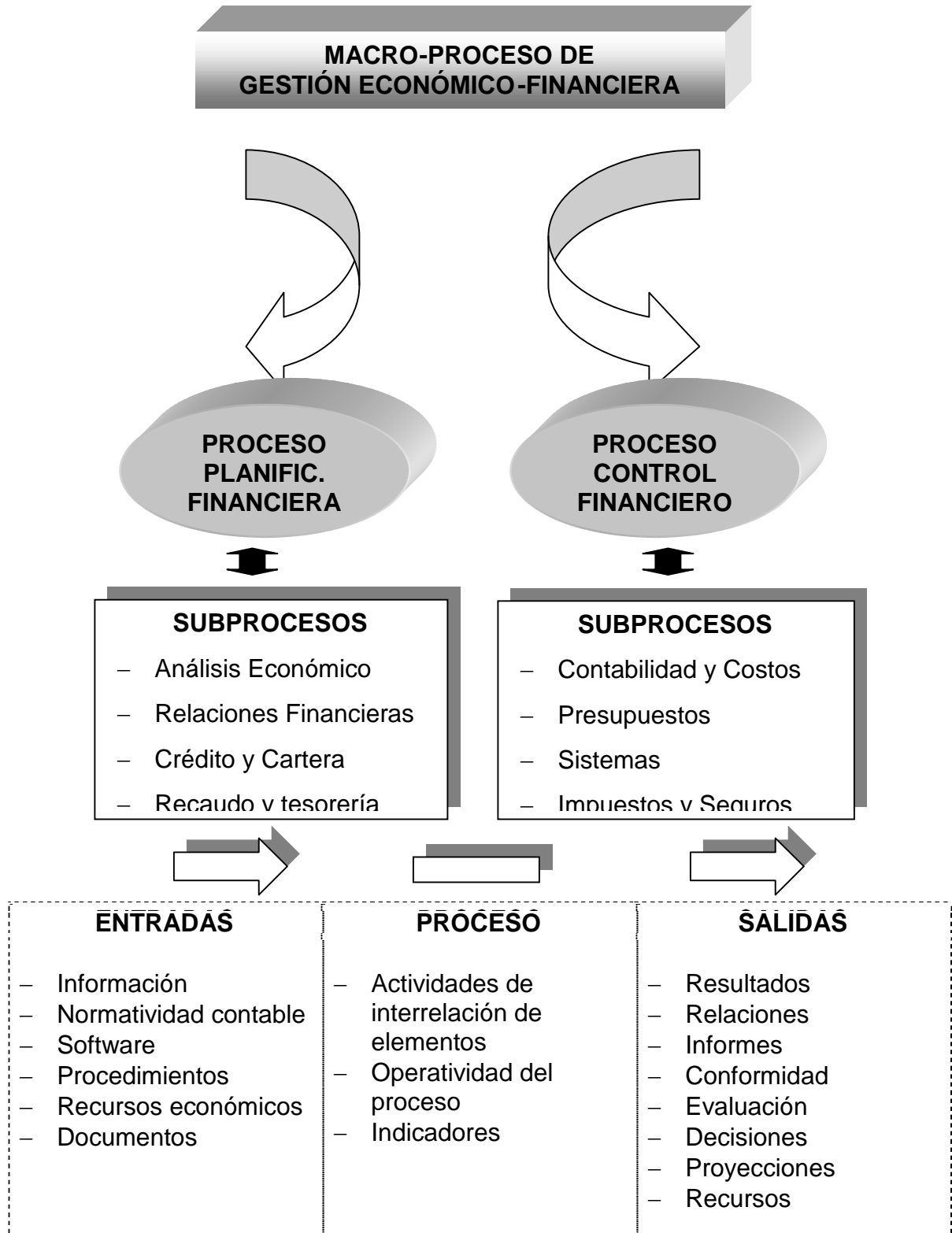
Se considera la Gestión Económico Financiera como un Macro -Proceso de Soporte en la empresa.

Por Macro-Proceso de soporte se entiende aquellos procesos que asisten y apoyan las actividades de otros considerados como operativos, teniendo como

misión garantizar un excelente desempeño frente a las necesidades de los clientes, a los objetivos de la empresa y al cumplimiento de metas propuestas.

Todo ello dentro de un esquema de Sistema Integral de Empresa, coordinado por el Sistema General de Calidad, teniendo en cuenta algunos elementos de la norma ISO 9001-2000, como: 4.1 Requisitos de la norma; 4.2 Requisitos de documentación; 6.2 Recursos humanos; 6.3 Infraestructura; 6.4 Ambiente de trabajo; 7.6 Mantenimiento y 8 Medición y mejora.

Figura 17. Macro-Proceso de Gestión Económico- Financiera



Cuadro 12. Matriz del Proceso de Gestión Económico- Financiera

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Procesos	Clientes	Documentos	Indicadores	Recursos
Otras Unidades	Datos y Cifras	Clasificación	Cuadros	Financiero	Dueños Inversionistas	Informes de áreas involucradas en la gestión	Resultados de gestión y actividades	Tecnología Procedimientos
Otras Unidades	Facturas	Codificación	Informes	Financiero	Contador Auxiliares	Informes contables, soportes, registros	Rentabilidad, liquidez, estructura	Software, hardware R. Humanos
Contab.	Soportes	Asientos	Comprobantes	Financiero	Revisores	Planillas, relación de cuentas	Estados de posición económica	PUC, Normas comerciales, Tributarias
Costos	Valores	Cálculos	Registros	Financiero	Directivos	Hojas de costo, informes de costo, costo actividades	Equilibrio de cifras, conformidad	Estructuras, métodos, inductores
Presupuesto	Esquemas	Estructura	Presupuesto Maestro	Financiero	Junta Socios	Información, Soportes de presupuestación	Diferencias de ejecución, ajustes reales	Salarios, software, papelería
Tesorería	Cobros Pagos	Manejo Registro	Liquidez Endeudamiento	Financiero	Gerente Financiero	Recibos, registros de caja y bancos, consignaciones	Equilibrio entre entradas y Salidas	Sistemas de recaudo, auxiliares

13.4. CARACTERIZACIÓN DEL MACRO-PROCESO DE GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

13.4.1. Macro Proceso: Gestión Económico - Financiera

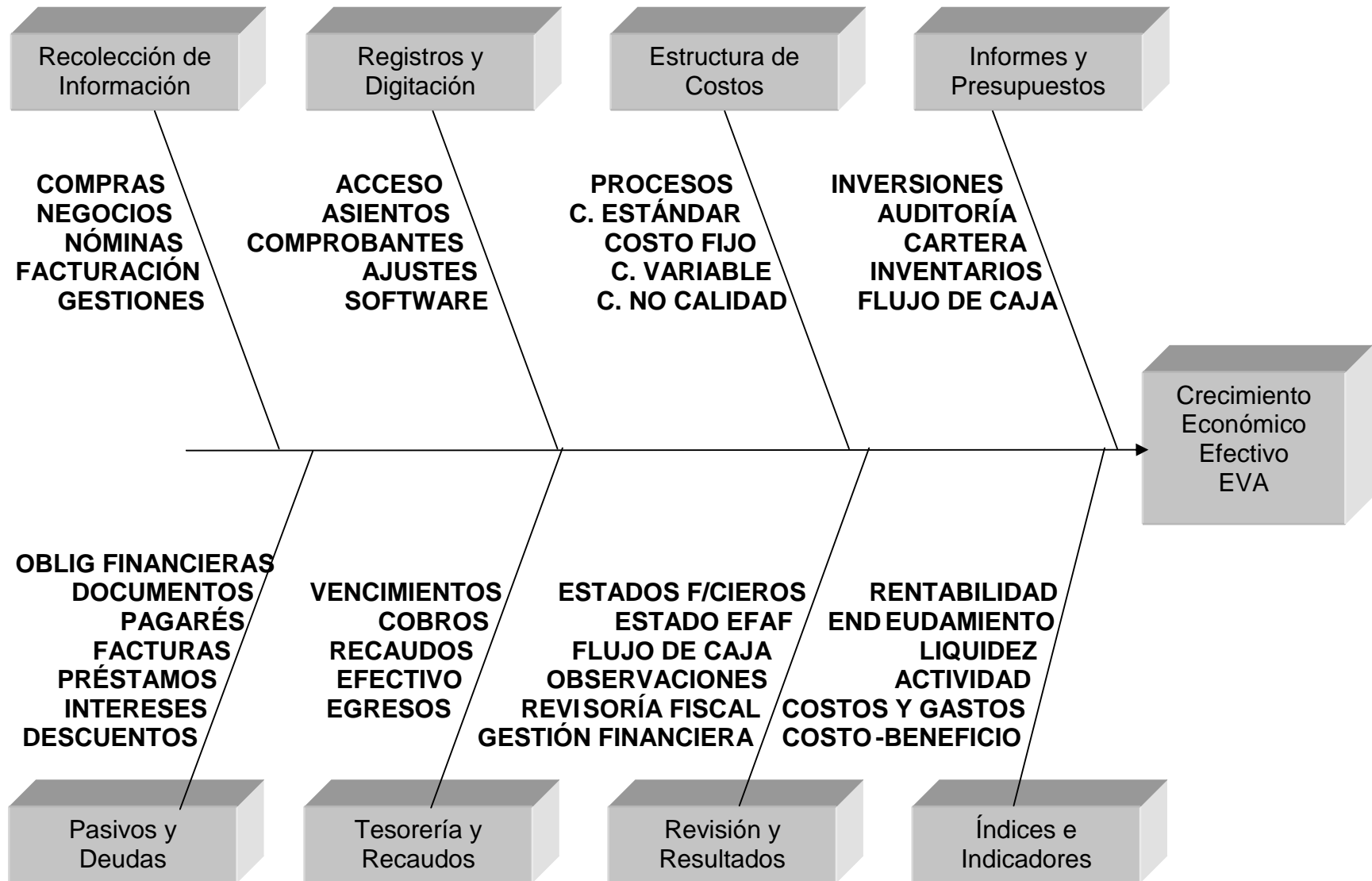
- **Objetivo:** Maximización del "Valor" Patrimonial de los propietarios de la Empresa u Organización.
- **Proveedores:** Otras Unidades de la empresa (Operativas y Apoyo), Entidades Financiera externas, Inversionistas, Socios.
- **Entradas:** Tecnología, Software, Información, Procedimientos, Recursos Económicos, Facturación de entrada y salida, Documentos soporte, Comprobantes de contabilidad, Archivos reales y virtuales, Libros contables, diario y auxiliares (caja, diario, inventarios, vencimiento de cartera), Obligaciones crediticias, Esquemas de Estados Financieros e indicadores, informes de Tesorería, informes de Nomina y prestaciones.
- **Actividades:** Recopilación, codificación, clasificación, digitación, cálculos, registro de costos y gastos, asiento, generación de resultados, elaboración de relaciones o estados de posición estáticos y dinámicos, elaboración de informes y soportes, presentación de resultados del ejercicio o período contable.
- **Salidas:** Resultados del ejercicio, estados financieros consolidados, indicadores, Información financiera, resultados de consecución de recursos y aplicación de los mismos, Proyecciones y tendencias de comportamiento de indicadores.
- **Clientes:** Externos: Propietarios o Accionistas de la Empresa, Fiscales de Órganos de Control, Proveedores, Acreedores, Inversionistas. Internos: Junta Directiva, Directivo Financiero, Contador, Subdirectores de Planificación y de Control, Dirección de Presupuesto, Tesorería y Pagaduría.
- **Recursos:** Múltiple información de diversas áreas, (facturación, documentación clasificada, soportes y comprobantes), elementos técnicos de procesamiento de información, elementos de oficina y comunicación (papelería, útiles, formatos, calculadoras), Ayudas audiovisuales.
- **Responsables:** Gerencia General, Gerencia Financiera, Equipo Financiero de Analistas, Auxiliares, Revisores, Auditores Contables.
- **Documentos Referencia:** Plan Único de Cuentas, normas impositivas, normas de código de industria y comercio, reglamento de trabajo, normas de ética contable, requisitos de revisoría fiscal.

- **Registros:** De proveedores, acreedores, socios, activos, inventarios, cartera; actas de asamblea o junta de socios, consecutivo de pagos tributarios, escrituras y registro de propiedades, registro de patentes, fórmulas, nombre o marca registrada, licencias de software, permisos de higiene (caso de alimentos), licencia de medio ambiente (caso de contaminación o afectación del mismo).
- **Métodos de Control:** Clave de acceso a los archivos, registro de seguimiento a muestreo, revisión periódica de comprobantes y soportes, inventarios físicos periódicos a muestreo, verificación de registros en duplicados y triplicado real o virtualmente, auditoria periódica interna del proceso, verificación periódica de ejecución presupuestal, verificación a muestreo de registros de proveedores, arqueos de cajas y tesorería, verificación de cifras de movimiento de efectivo con cheques girados, y soportes de gastos de caja menor, verificación de comportamiento de indicadores y desviaciones positivas y negativas, variaciones de costos estandarizados, verificación de cifras de nómina pagada frente a novedades de nómina.
- **Actividades de Apoyo:** Todas las actividades correspondientes a los procesos correlacionados con la actividad financiera, así como las actividades propias del proceso financiero como son fundamentalmente los procesos y actividades de: compras, ventas, producción, cartera, control de inventarios y almacenamiento, endeudamiento financiero y comercial, inversiones, nóminas, capacitación, costeo general de actividades, cobranzas, presupuestos, tesorería, aseguramiento de activos, bienestar laboral, proceso administrativo y proceso de servicios generales.
- **Indicadores:** Financieros de: Liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad, de costos de no conformidad, de no calidad, prevención, verificación de Costo-beneficio, punto de equilibrio financiero, margen de seguridad, indicadores de tendencia horizontal, vertical, indicadores de ejecución financiera, fuentes, aplicación de recursos, indicadores de valor agregado, Indicadores de valor de la empresa.
- **Metas:** Varían con cada tipo de empresa: Tasa de crecimiento financiero, tasa de crecimiento del patrimonio, tasa de crecimiento de los ingresos, tasa de disminución de costos, proporción adecuada entre costos de prevención y costos de verificación, minimización del costo de fallos, tasa de crecimiento de eficiencia financiera, proporción de apalancamiento con terceros, optimización medible de la calidad y eficacia financiera.
- **Límites del Proceso:** El proceso tiene acceso casi ilimitado a la información, a la custodia y manejo del recurso económico y tiene límites propios de la Gestión Financiera, se circunscribe o se limita por la característica misma de la función de apoyo que cumple, para las demás áreas de la empresa, y su

máximo límite radica en la facilidad o dificultad de consecución y financiación de recursos, las prioridades de aplicación, y además, la capacidad de endeudamiento que pueda tener la empresa.

- **Requisitos Legales:** El proceso de gestión está regido por las normas y principios universalmente aceptados por la contabilidad, la normatividad establecida en el Plan Único Contable, en las normas establecidas por la División de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN y por las normas de carácter legal que establecen las Cámaras de Comercio y el Código de Comercio.
- **Cualidades:** Para que la Gestión Financiera y Económica cumpla sus objetivos y metas propuestas, el resultado o salida que presente, debe ser: **Comprensible**, es decir, que para quien la recibe le sea fácil de entender, o sea lo suficientemente clara; **Útil**, y que ésta utilidad sea confiable, verificable y reflejo fiel de los hechos causados, que no sea parcializada es decir al servicio de los intereses de algunos; **Pertinente**, o sea que se presente con oportunidad y permita tomar decisiones sobre valores proyectados, así como planificar correctivos anticipadamente y no con posterioridad y finalmente que sea **Comparable**, es decir que siempre utilice bases de datos y procedimientos uniformes.

Figura 18. Caracterización de la unidad financiera en diagrama causa-efecto



Cuadro 13. Matriz de indicadores cuantitativos de gestión financiera

Indicadores \ Referencia	Cuentas	Estado	Formula	Resultado	Meta
-Liquidez					
Razón Corriente	Activo	Balance	Act. Corriente / Pas. Corriente.	%	2:1
Prueba Ácida	Activo	Balance	(Act. Corriente - Inv.) / Pas Corriente.	%	1:1
Capital Neto de Trabajo	Activo	Balance	Act. Corriente - Pasivo Corriente.	\$	+
Razón de Efectivo	Activo	Balance	Cap. Neto de Trab. / Pas. Corriente.	%	+
-Endeudamiento	Cuentas	Estado	Fórmula	Resultado	Meta
Nivel deuda Proveed	Pasivos	Balance	Pasivos. Proveedores / Deuda Total.	%	1:2
Deuda Corto Plazo	Pasivos	Balance	Pasivo Corriente / Pasivo Total.	%	1:2
Apalancamto. F/ciero Total	Pasivos	Balance	Oblig. Entid. Crédito / Activo Total.	%	1:3
Apalancamiento Total	Pasivos	Balance	Pasivo Total / Patrimonio.	%	%
Endeudamiento Financiero	Pas – Ingr.	Bce. - P^G	Oblig. Financieras / Deuda Total	%	%
Carga Financiera	Ingr.– Egr.	Bce. - P^G	Gastos Financieros / Ventas Netas.	%	%
Cobertura de Intereses	Ingr. – Egr.	P^G	Util. Operacional / Intereses Pagados	%	%

Actividad	Cuentas	Estado	Fórmula	Resultado	Meta
Rotación Cartera	Ingr. - Activos	P^G - B/ce.	$\frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{CXC Promedio.}}$	Días, Veces	Optimizar
Rotación CXP	Pasivos – Egr.	B/ce-P^G	$\frac{\text{CxP Promedio Proveed.}}{\text{Compras Crédito.}}$	Días, Veces	Minimizar
Empresa Comercial Rotación Inventario. Mercancía	Ingr. – Egr	P^G	$\frac{\text{Costo Ventas Mercancía}}{\text{Inventario Promedio.}}$	Días Veces	Optimizar
Empresa Industrial Rotación Materia Prima	Ingr. – Egr	P^G	$\frac{\text{Costo Materia Prima}}{\text{Inv. Prom. de Materia Prima}}$	Días Veces	Optimizar
Rotación Producto en Proceso	Ingr. – Egr	P^G	$\frac{\text{Costo de Producción}}{\text{Inv. Prom de Productos Proceso}}$	Días Veces	Optimizar
Rotación Producto Terminado.	Ingr. – Egr	P^G	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inv. Prom Prod. Terminado}}$	Días Veces	Optimizar
Rotación de Activos Fijos	Ingr. – Act.	P^G - B/ce.	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$	Días	Mantener
Rotación Activos Operacionales	Ingr. – Act.	P^G - B/ce.	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo operacional Neto}}$	Días	Optimizar
Rotación de Activo Total	Ingr. - Act.	P^G - B/ce.	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total Neto}}$	Días	Optimizar

Rentabilidad	Cuentas	Estado	Formula	Resultado	Meta
Utilidad Bruta	Ingr.- Egr.	P^G	Ventas Netas - Costo de Ventas	\$	% especifico.
Utilidad Operacional	Ingr. - Egr	P^G	Útil. Bruta-Gastos Operación	\$	% especifico.
Utilidad Financiera	Ingr.- Egr	P^G	Util. Operacional - Gastos Financieros	\$	% especifico.
Utilidad Después Impuestos	Ingr.- Egr.	P^G	Util. Neta A.I.- Impuestos (Tasa Tributaria)	\$	Positivo
Rentabilidad Activo Total	Ingr. - Act.	P^G Balance	$\frac{\text{Utilidad Neta Desp. Imptos.}}{\text{Activo Total Neto}}$	%	Positivo
Rentabilidad de Patrimonio	Ingr.- Pat.	P^G Balance	$\frac{\text{Utilidad Neta Desp. Imptos.}}{\text{Patrimonio}}$	%	Positivo
Tasa Retorno Capital Invertido (ROI)	Ingr. - Act.	P^G Balance	$\frac{\text{Util. Neta X 100}}{\text{Activo Total}}$	%	Positivo
Valor Económico Agregado (EVA)	Ingr. – Act.	P^G Balance	Utilidades Netas-(Capital Económico X Costo de Capital)	%	Crecim/to
Rendimiento sobre la Inversión (Índice Dupont)	Ingr.- Act. Patrimonio	P^G Balance	Margen de Utilidad X Rotación de Activos X Apalancamto. Financiero	%	Crecim/to
Margen Utilidad Bruto	Ingr. – Egr	P^G	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$	%	Óptimo

Margen de Utilidad Operacional	Ingr.- Egr.	P^G	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$	%	Óptimo
Margen Utilidad Financiera	Ingr. - Egr	P^G	$\frac{\text{Utilidad Financiera}}{\text{Ventas Netas}}$	%	Óptimo
- Mercado	Cuentas	Estado	Fórmula	Resultado	Meta
Precio – Utilidad	Informes	Mercado Bursátil	$\frac{\text{Precio x Acción}}{\text{Utilidad x Acción}}$	%	Crecim/to
Mercado – Libros	Informes	Contab.	$\frac{\text{Valor Mercado x Acción}}{\text{Valor Libros x Acción}}$	%	Entero
- Estructura costos (Fijos, Variables)	Cuentas	Estado	Fórmula	Resultado	Meta
Punto de equilibrio Unidades (U)	Ingr. – Egr.	P^G	$\frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Margen Contribuc. Unitario}}$	Unidades	Pronóstico
Punto equilibrio Valores (\$)	Costos	Costo prod. terminado	$\frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Índice contribución}}$	\$	Pronóstico
Margen Unitario Contrib.	Costos	Costo P. Ter	Precio Vta. Unit. – Costo Vta U.	\$	%
Margen de seguridad	Costos	Costos P^G	$\frac{\text{Ventas Presup.} - \text{Vtas. Pto. Equilib.}}{\text{Ventas Presupuestadas}}$	%	Valor
Punto de Cierre	Informes	Costos P^G	$\frac{\text{Costo Fijo Evitable}}{\text{Margen Contribuc. Unitario}}$	Unidades	Valor mínimo
Relación Costo-Beneficio	Ingr.– Egr	P^G	$\frac{\text{Valor Presente Neto Ingresos}}{\text{Valor Presente Neto Egresos}}$	\$	TMAR>TR
Grado de Apalancamiento Operativo	Ingr. – Egr.	P^G	$\frac{\% \text{ Variación UAI}}{\% \text{ Variación en Ventas}}$	Valor ó %	Límite

Grado de Apalancamiento Financiero	Mercado	P^G	$\frac{\% \text{ Variación, utilidad x Acción.}}{\% \text{ Variación en UAI}}$	Valor ó %	Límite
Financieros de Calidad y Costos	Cuentas	Estado	<u>Formula</u>	Resultado	Meta
Inversión calidad Producción (Prevención)	Costos	Costo prod. Ter. y Ven.	$\frac{\text{Costo Calidad Producción}}{\text{Costo Producción}}$	%	Valor Presup..
Inversión Calidad Ventas (Prevención)	Ingresos Egresos	P^G	$\frac{\text{Costo Calidad Ventas}}{\text{Ventas Netas}}$	%	Valor Presup..
Inversión Total SGC (Prevención)	Costos	Costo prod Ter. Ven.	$\frac{\text{Costo Total SGC}}{\text{Costos y Gastos Totales}}$	%	Estabilizar.
Rendimiento de Inversión SGC (Prevención)	Costos	Informes	$\frac{\text{Costos totales SGC}}{\text{Reducción de Costos. Fallos Inter.}}$	%	Maximizar
Detección Costos Producción (corrección.)	Ingresos egresos	Informes Producción	$\frac{\text{Costos Corrección Producción.}}{\text{Costo Producción}}$	%	Minimizar
Detección Costos Ventas (Corrección)	Ingresos egresos	Informes Vtas.	$\frac{\text{Costos Corrección. Ventas}}{\text{Costo Ventas}}$	%	Minimizar
Detección Costos Admvs. (Corrección)	Ingresos egresos	Informes Admvs.	$\frac{\text{Gastos Corrección. Admón..}}{\text{Gastos Administrativos}}$	%	Minimizar
Fallas Internas Producción. (FIP)	Egresos Costos	Informes Costos	$\frac{\text{Costos, fallo Interno Producción}}{\text{Costo Ventas}}$	%	Tendencias
Fallas externas Ventas (FEV)	Ingresos Egresos	P^G	$\frac{\text{Devoluciones, Rebajas, Descuentos}}{\text{Ventas Totales}}$	%	Tendencias

Las tablas anteriores señalan los indicadores financieros con los que la empresa toma decisiones. En el presente trabajo se hace énfasis en el significado de los indicadores Financieros de Calidad por ser esta la temática del mismo. Así por ejemplo:

El indicador FIP (fallas internas en producción) se expresa en porcentaje y mide la incidencia de los costos de fallas internas en el costo total del producto terminado y vendido en el periodo.; FEV (fallas externas en ventas), mide porcentualmente la proporción de las devoluciones y rebajas por la no calidad del producto, en relación a las ventas totales en el servicio, se calcula por el costo de la prestación de nuevo del mismo; ISCP (inversión sistema calidad producción) mide porcentualmente la influencia de los costos del sistema de calidad, tendientes a evitar fallas en el costo del producto terminado del pedido o período; ITSC (inversión total sistema calidad) establece la proporción entre inversión total en el sistema de calidad y los costos y gastos totales de la empresa; RISC (rentabilidad inversión sistema calidad) determina porcentualmente la rentabilidad que arroja la inversión en el sistema de calidad, obtenida en un periodo en los pedidos; RCC y CTVO (razón costos de calidad y costos de ventas) mide en cifras la proporción en que participan los costos de la calidad en los costos totales de producción y operativos; RCC y ITSC (razón costos calidad e inversión total en sistema de calidad) mide la proporción en la que participan los costos de calidad en la inversión total en el sistema de calidad.

14. GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS

La Contabilidad de Costos es un subsistema del sistema de la Contabilidad General de la empresa, que se enfoca a la determinación de todos aquellos valores que se egresan, encaminados a acumular y agregar valor a las unidades de producto que la empresa fabrica, vende o al servicio que presta, como reflejo de la actividad desarrollada.

Aunque en el lenguaje de Contabilidad y Costos se diferencia el concepto de costo y el concepto de gasto, en asuntos de calidad no se presenta esta diferenciación, se habla en general de Costos de no calidad y costos de no conformidad, indiferentemente si en el sentido estricto de la contabilidad son costos propiamente dichos o gastos, aunque tácitamente los gastos de la calidad son los valores que se invierten en el sistema administrativo de la calidad, o sea en el SGC.

Sin embargo, se presentan unas ideas de los conceptos de costo y gasto, tradicionales, buscando a través de ellas, determinar lo que el SGC considera como costos de la Mala Calidad.

- **Costo:** Valor que se egresa para obtener nivel de producción, alcanzar un objetivo o igualmente se puede considerar bajo el concepto de costo, el trabajo investigativo para llegar a un resultado que adquiere valor para el cliente o en el mercado⁶, siendo esta la idea que más se identifica con lo que es costo de calidad.

El costo como valor, debe ubicarse en algo para que pueda cuantificarse, asignarse y recuperarse. A esta ubicación se le denomina capitalización o acumulación y es comúnmente en una unidad física real, o en una unidad de actividad, o en una unidad que como el centro de costos permite la clasificación, codificación, calificación, convergencia, cuantificación y medición de sus valores, y con ello su control.

El costo como tal es cuantificable, medible, se puede acumular, distribuir, pero la base de todo análisis de costos radica en el control que de ellos pueda hacerse, con el fin de aceptarlos, efectuarlos y mantenerlos en un nivel razonable, permitiendo a la empresa competitividad, calidad, oportunidad, eficiencia y estabilidad.

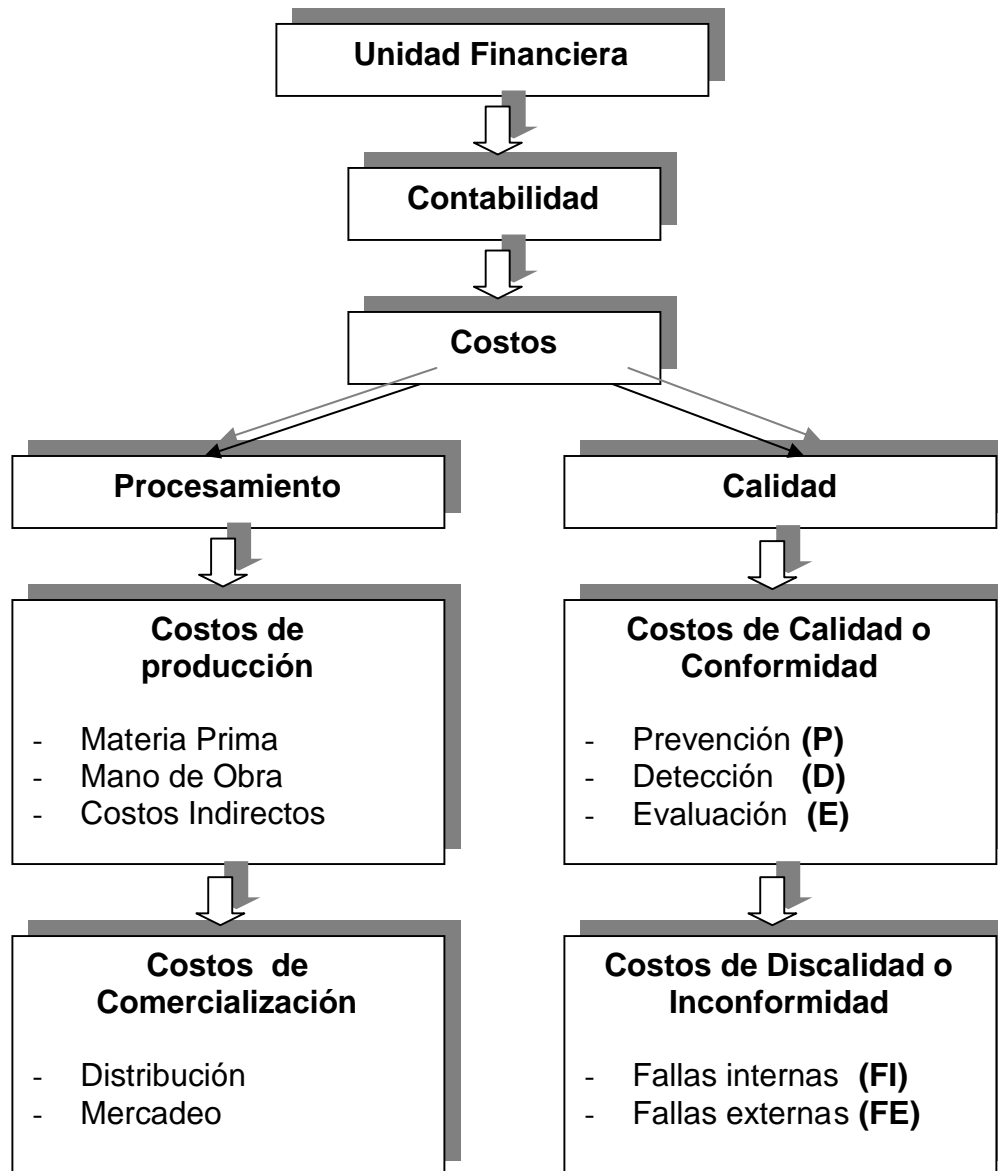
⁶ Calculo y Registro contable de los Costos de Calidad. 10 Junio 2004. <<http://www.Monografias.com>>.

- **Gasto:** Valor que se egresa, para asistir o apoyar los procesos productivos, de comercialización, logística o de servicio, dicho valor hace apoyo directo o indirecto a las actividades de ejecución en la empresa. Son tam bién gastos, los valores que sin ser acumulativos periodo a periodo, se van absorbiendo con los ingresos y van dando tácitamente valor a una labor.

La periodicidad del gasto y con frecuencia la dificultad de identificación del mismo en centros de costos o en las actividades de la empresa, ha hecho que la contabilidad tradicional le de un tratamiento globalizado; ha surgido como respuesta a ello en la actualidad, una forma de costeo conocida como costos por actividades (ABC), y con ello la mayor facilidad de identificarlos, agruparlos, señalarlos y minimizarlos en procesos, subprocesos y actividades, porque su valor es tan significativo que afecta substancialmente los ingresos de la empresa y con mayor razón, si se tratan globalizados y no se encuentran bajo esta forma los verdaderos responsables de los mismos.

Toda empresa debe tener indispensablemente un sistema contable y debe precisar de un sistema de costos, basado en el control que implica el manejo de los recursos económicos y financieros y tener una estructura de costos bien definida.

Figura 19. Esquema de Áreas Contable y de Costos



La definición de la estructura de costos de la empresa, se cimienta en la forma, el método, el cálculo, la asignación y la recuperación que se hace de los costos a través de los ingresos. Existen básicamente tres estructuras de costos:

- Estructura por Asignación (Ordenes de producción, por Procesos, Costos Estándar, Costos Fijos, Costos Variables).
- Estructura por Centros de Costo o Costos Departamentalizados.

- Estructura por Actividades. (Costeo mediante identificación y definición de actividades ABC).

Cuadro 14. Matriz de Estructuras de Costeo

Asignación	Centros	Actividades
El valor del costo se capitaliza o acumula en una unidad de producto o servicio previamente escogida.	El valor del costo se determina y converge a un centro específico o departamento y de allí se lleva finalmente al producto o servicio.	El valor de costo se identifica con cada actividad que se realice en la empresa, determinando los inductores que permitan llevarlo a las unidades.
<ul style="list-style-type: none"> - Ordenes de producción - Procesos productivos - Costos estándar - Costos fijos y costos variables 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de producción - Departamentos de servicios o logística 	Costeo por actividades ABC
Costos directos Costos indirectos Costos fijos Costos variables Costos de calidad Costos de no calidad	Costos directos de producción Costos indirectos de servicios Costos distribuidos Costos de calidad Costos de no calidad	Identificación de costos en las actividades Costos de procesamiento Costos de calidad Costos de discalidad

Uno de los criterios básicos, cuando se analiza la calidad como sistema, es considerar los procesos de la calidad como parte de la contabilidad de costos de la empresa y con ello la asignación y la recuperación de los mismos.

El costo de calidad y conformidad encierra en si un costo de oportunidad (no existencia de no calidad y no conformidad), con una característica específica: No es fácil de cuantificar y es por ello que no se le presta la atención debida, incurriéndose en la forma tradicional de considerarlo como valor global.

Actualmente se presenta la Planeación Estratégica de Costos definida como:

“Un conocimiento profundo detallado y sofisticado de la estructura de costos de una empresa y dependiendo de ello se puede hacer la búsqueda de las ventajas competitivas sostenibles”⁷.

Bajo el criterio de Planeación estratégica se considera los costos de calidad como:

⁷ SHANK, John; GOVINDARAJAN Vijay. Op. cit., p. 132.

Conjunto de valores mínimos necesarios para generar y acomodar la totalidad de las características que una entidad determina como indispensables en un producto o servicio para que este satisfaga plenamente los requerimientos, necesidades, gustos, caprichos exigencias, deseos y otras cosas más, de los clientes habitualmente consumidores.

Se considera entonces, que los valores que no tengan como objetivo la satisfacción directa o indirecta del cliente, no son costos de calidad y que los y valores excedentes o fuera del límite para la satisfacción del cliente, son costos de no calidad.

“La satisfacción del cliente puede ser tangible o intangible, lo que induce a una clasificación más específica de los costos de la calidad”⁸.

Todo valor o costo de calidad se debe egresar en los procesos y actividades, sobre la base de logro de eficiencia, que asegure la obtención de ganancias por medio de satisfacción del cliente.

Es criterio estratégico, que los valores que se egresen para lograr calidad, si bien son costos, deben ser considerados como una inversión y por tanto deben clasificarse.

Algunos criterios de clasificación se presentaron con el desarrollo de la filosofía de calidad: así por ejemplo:

Juran (1951) clasificó los costos de la calidad en: Prevención, Apreciación, Fallas Internas y Fallas Externas, siendo costos de control los de prevención y apreciación y los correctivos los de fallas internas y externas. Determinó además, que los costos de control crecen cuando crece la calidad y los correctivos deben disminuir cuando crecen los de control y por ende cuando disminuye la mala calidad.

"Deming" (1987), señala los costos de la calidad como los costos de inconformidad de los clientes, se debe buscar "hacer las cosas bien desde el principio", para evitar las inconformidades y con ello los costos de las mismas.

"Crosby" considera que, los costos se minimizan si se hacen las cosas bien desde la primera vez. Los identifica como precios (entendiéndose por precio el que se paga como costo por) así:

Precio de Inconformidad (PI)

⁸ ARMENTEROS, Marta. Sistemas de Costos en Cuba Revista el Economista. Julio 1999. <<http://www./Monografias.com>>.

Precio de Conformidad (PC)

Llegó a determinar que los precios (a pagar) de la conformidad, fácilmente pueden llegar a ser entre un 2% o un 3%, cuando los precios de la inconformidad pueden ser del orden del 20% o 25%, de los ingresos de la empresa.

$$\left. \begin{array}{l} \text{Costos de Obtención} \\ \text{de Calidad (COC):} \end{array} \right\} \boxed{\text{COC} = \text{CNC} + \text{CGD}}$$

en donde **CNC** son los costos de la no conformidad y **CGD** son los costos de la gestión de la discalidad, entendiéndose por "Discalidad" toda clase de anomalías que se presentan en los procesos, que producen o generan distorsiones o disfunciones en todo ámbito empresarial⁹.

14.1. CONTROL DE COSTOS DE LA CALIDAD

Para efectos de llevar el control de los costos de calidad, es necesario aplicar los siguientes criterios:

- Criterio Previsión
- Criterio Inspección - Detección - Evaluación
- Criterio Reducción - Eliminación

Cuadro 15. Criterios de control de Costos de Calidad

Criterios de control de costos de calidad		
Criterio Previsional	Criterio Inspeccionador Evaluativo	Criterio Reductor y/o eliminador

14.2. CARACTERIZACIÓN DE CRITERIOS DE CONTROL DE COSTOS

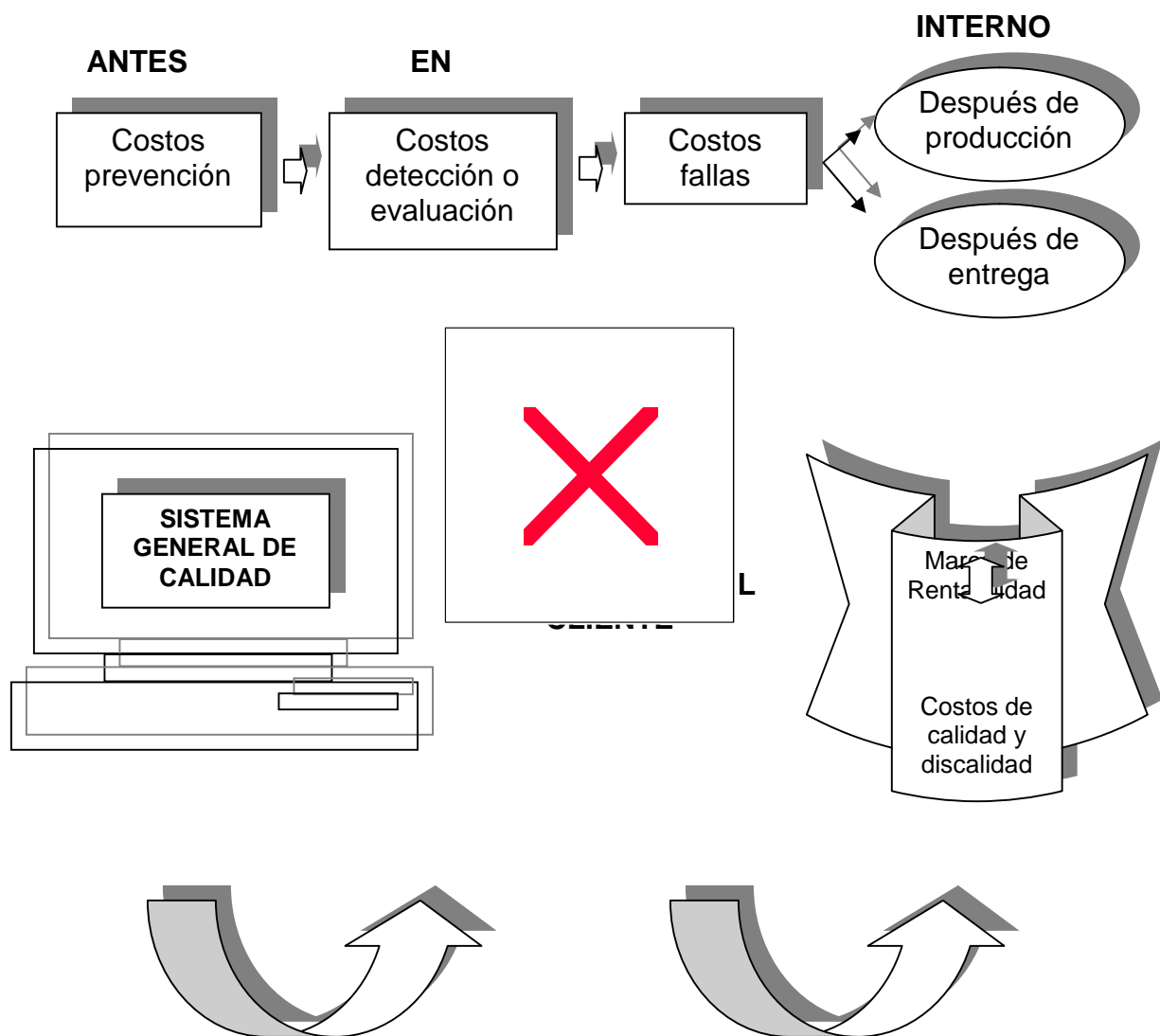
Previsional: Visualiza en prospectiva lo que puede suceder respecto a los costos y al prever situaciones, se invierte con la mira de prevenir posibles fallos posteriores.

⁹ ARMENTEROS, Marta. Op. Cit.

Inspeccionador-Evaluativo: Realiza seguimiento en procesos y productos, haciendo observación directa y registro de los hechos causados reales, verificando las anomalías sucedidas y la necesidad de correctivos

Reductor-Eliminador: Con éste criterio, se invierte lo indispensable para que se produzca en eventos futuros la máxima reducción posible de fallos, la máxima efectividad para que se erradiquen definitivamente las causas para llegar a cero fallos (enfoque de costos BZA el cual considera los costos basados en actividades con cero errores) .

Figura 20. Costos Antes- En- Después de procesos



Cuadro 16. Costos de la Calidad como % de las Ventas.

NIVEL DE CALIDAD	DPMO	NIVEL SIGMA	COSTO CALIDAD
30.9%	690.000	1.0	NA
69.2%	308.000	2.0	NA
93.3%	66.800	3.0	25 - 40%
99.4%	6.210	4.0	15 - 25%
99.98%	320	5.0	5 - 15%
99,9997%	3.4	6.0	< 1%

Fuente: www.seissigma.com

Cuando la empresa incursiona en la calidad o ya tiene un Sistema de Gestión de la Calidad, estima los valores de costo que esto le implica.

Con un sistema de costos de calidad implementado en la empresa, es posible diagnosticar en áreas o procesos donde hace falta incrementar costos de inspección, evaluación, por la identificación reparación y prevención de defectos e inconformidades.

Igualmente es posible detectar los costos de fallas internas por el seguimiento, detención y verificación de los procesos. Una grafica que muestra la toma de medidas correctivas implica muchos costos de inspección, lo que comúnmente genera mas rechazos y reprocesos, plantea una espiral de costos de calidad así:

Figura 21. Ciclo de mejora de costos de calidad

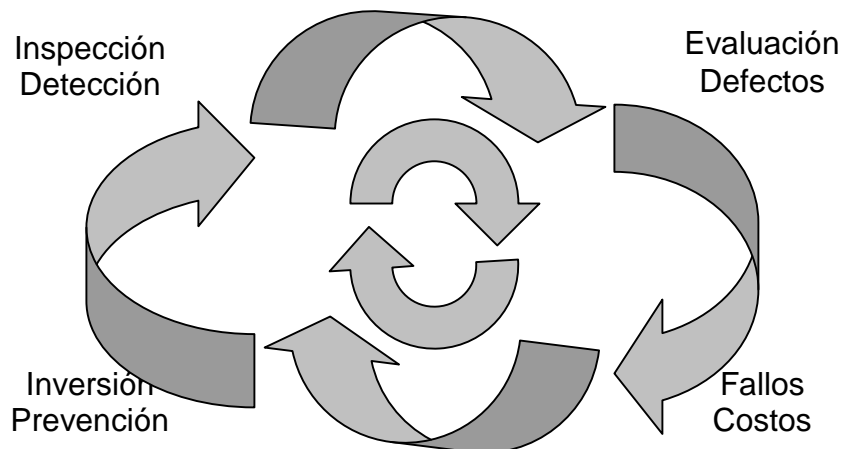
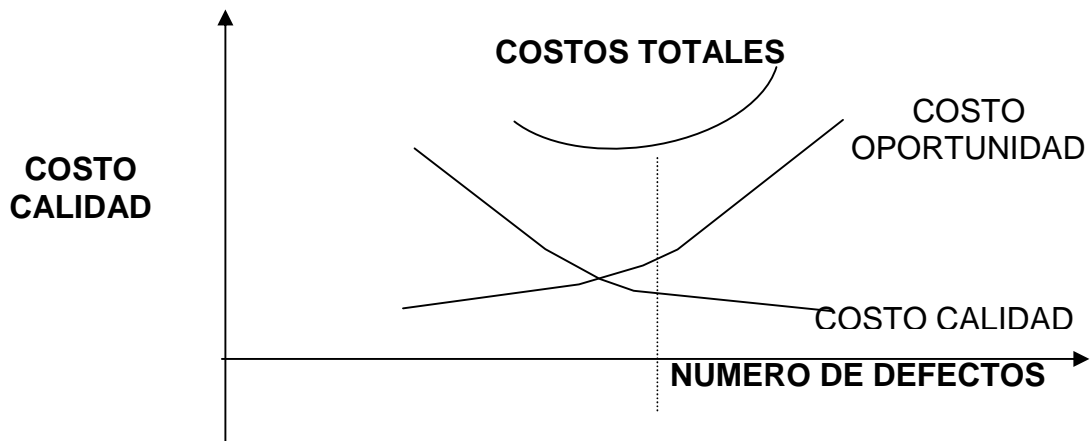


Figura 22. Elasticidad de los costos de calidad



Fuente: ZAMORA, Rafael. El óptimo de los costos de calidad. México, Octubre de 2002.

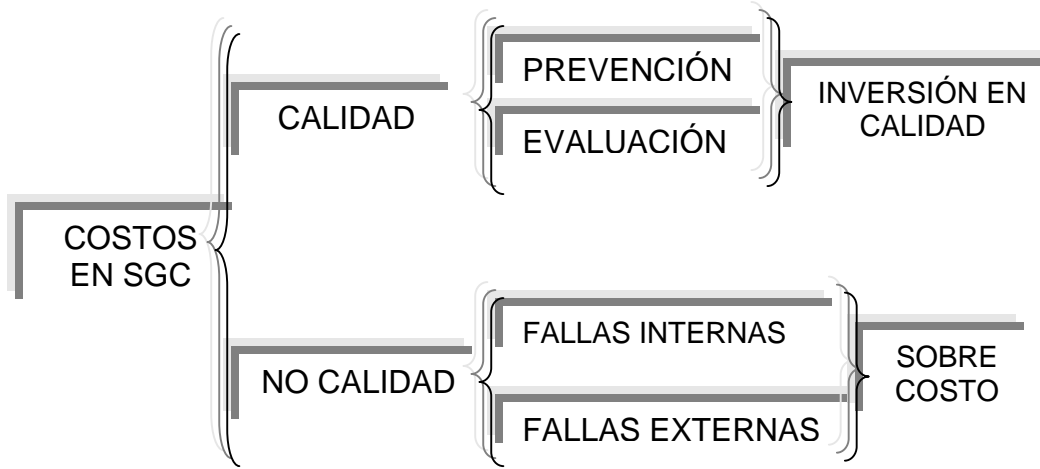
14.3. PARADIGMAS DE LA GERENCIA DE COSTOS

La Contabilidad de Costos tradicional, lejos de facilitar el cambio puede ser un gran obstáculo para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad SGC, por el siguiente análisis comparativo:

Cuadro 17. Análisis comparativo de Costo Tradicional y Gerencia Estratégica de Costos.

SISTEMA DE COSTOS TRADICIONAL	GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS
<ul style="list-style-type: none"> - Los costos de unidades defectuosas, deterioradas o malas se prorratean entre las unidades buenas (costos por procesos o por órdenes de producción) y el método considera demasiado costoso el proceso de rectificación de unidades defectuosas, lo que hoy no admite la competencia. - Las variaciones de costos evalúan el desempeño del sistema de costos, lo que induce a incrementar los volúmenes de producción para absorber con ellos los costos fijos e indirectos y reducir las variaciones desfavorables que puedan producirse. - No se hace un énfasis en medidas no financieras como son la satisfacción del cliente, por encima de un costo y precio rentable - No se investiga y evalúa los criterios de aceptación o beneficios de los clientes. - No se hace costeo del análisis de la calidad del producto o servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - La idea fundamental es la búsqueda de cero imperfecciones, así ello sea utópico. - No se calculan variaciones en los costos, ya que estas no deben existir. - No se hace control de precios o calidades de materia prima, se antepone alianza estratégica con proveedores que deben entregar calidad y a tiempo. - Se utilizan medidas de control: estadísticas, cifras de defectos, rendimientos en producción, % de perdidas por devoluciones, sugerencias de empleados. - Seguimiento de aceptación por parte de los clientes, conformidad lograda, inconformidades, fallas de cumplimiento en los pedidos. - Costeo de la calidad como herramienta de diagnóstico y control gerencial.

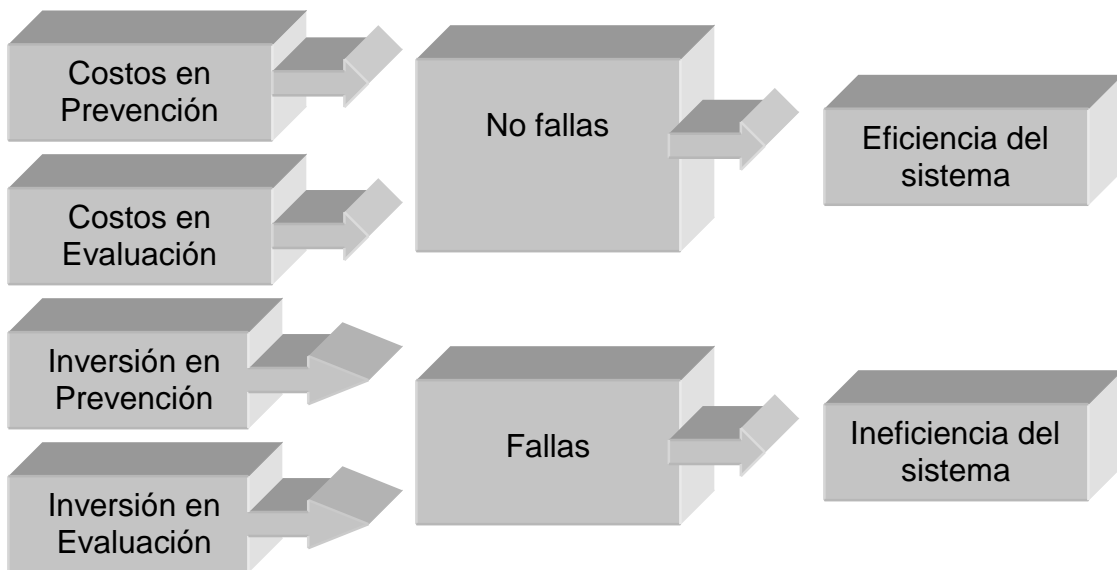
Figura 23. Clasificación de los Costos en SGC



Cuadro 18. Matriz de Costos de Calidad

Procesos Calidad	Materia prima	Mano de obra	Costos Indir. CIF	Costos mercadeo	Costos reproceso.
Prevención	X	X	X	X	
Detección	X	X	X		X
Evaluación	X	X	X		X
Fallas internas	X	X	X		X
Fallas externas				X	X

Figura 24. Esquema de eficiencia del Sistema de Costos



Cuadro 19. Estado de Resultados de Calidad (P^G)

VENTAS BRUTAS		\$ XXX
- COSTOS NO CALIDAD (DEV, REB, DC TOS)		
VENTAS NETAS		\$ XXX
{ - COSTOS DE CALIDAD	\$ XX	
{ + COSTOS DE DISCALIDAD	\$ XX	
TOTAL DIFERENCIA POR CALIDAD		<u>\$ XXX</u>
UTILIDAD BRUTA POR CALIDAD		<u>\$ XXX</u>
- GASTOS DE CALIDAD ADTVOS	\$ XX	
DE CALIDAD VENTAS	\$ XX	
DE CALIDAD F/CIEROS	\$ XX	
+ GASTOS DE DISCALIDAD	\$ XX	
TOTAL GASTOS DE CALIDAD		<u>\$ XXX</u>
UTILIDAD NETA POR CALIDAD		<u><u>\$ XXX</u></u>

14.3.1. Indicador de Margen Bruto derivado del (P^G)

$$\text{Utilidad – Calidad} = \frac{\text{Dif. en Costos Calidad y Discalidad}}{\text{Ventas}} = \%$$

$$\text{Costos Calidad} > \text{Costos Discalidad}$$

Los costos de la calidad deben ser mayores que los de la discalidad, para que el indicador sea porcentualmente positivo.

Si se ha invertido en prevención y en evaluación, estos valores deben crear proporcionalidad inversa a los costos de fallas.

14.3.2. Indicador Margen Neto derivado del (P^G)

$$\text{Utilidad – Calidad} = \frac{\text{Utilidad Bruta} - \text{Gastos Calidad}}{\text{Ventas}} = \%$$

Los gastos de calidad deben ser siempre menores que la utilidad bruta para que el indicador sea positivo.

Figura 25. Esquema de clasificación de Costos de no Calidad

<p>Costo de Prevención Valores que se invierten antes de que se fabrique el producto o genere el servicio.</p> <p>Tratan de evitar fallas</p>	<p>Costos de Verificación Valores que se invierten para determinar en el proceso, que las cosas son conformes a los requisitos.</p> <p>Detectan si las hubo</p>
<p>Costos Fallas Internas Valores que se tienen que reinvertir porque resultan fallas en el producto o servicio.</p> <p>Corrigen fallas antes de la salida del producto al mercado.</p>	<p>Costos Fallas Externas Valores que se asumen y se deben aceptar por fallas luego de entregar el producto</p> <p>Corrigen fallas antes de la entrega del producto al cliente</p>

14.4. ACCIONES DE MEJORAMIENTO DE COSTOS

14.4.1. Acciones Preventivas: Actividades encaminadas a descubrir y eliminar las causas que puedan producir situaciones indeseables, que distorsionen el normal desempeño de actividades, que originen un costo fuera de lo normal (no calidad o no conformidad); para ello es necesario prever y analizar problemas, potencialidades, actuaciones previas, registrar y llevar a documentos lo que se hizo, sus efectos y finalmente evaluar lo realizado.

14.4.2. Acciones Evaluativas: Actividades de inspección, encaminadas a descubrir situaciones creadas que ameritan análisis y valoración para encontrar el remedio necesario. Como las actividades de inspección implican un tiempo, un estudio, un seguimiento y una verificación para evitar su posterior repetición, evidentemente conllevan implícito un costo (costo de calidad); igualmente se hace necesario registrar y documentar cada una de las acciones emprendidas, para finalmente establecer si la detección y evaluación, estuvo o no correcta.

14.4.3. Acciones Correctivas de Fallas: - Internas. Actividades de operación, focalizadas en aplicar los correctivos necesarios e indispensables, de errores, distorsiones, problemas no detectados con anterioridad o situaciones imprevisibles, que de una u otra forma escaparon a toda clase de controles establecidos en el proceso; estas originan un sobre costo (costo de discalidat) por fuera del planeado, en algunos casos de valores muy significativos, dependiendo de la incidencia y la magnitud. También en este caso como en los anteriores, se documentan, se registran, se contabilizan, y se determina con amplia razón el % equivalente frente a los ingresos.

- **Externas.** Actividades operacionales dentro del proceso de comercialización, que se hacen necesarias e indispensables, porque de ello depende la imagen del producto, el prestigio de la empresa, el posicionamiento en el mercado, y la invasión de nichos del mercado por la competencia; obedec en en parte al descuido del seguimiento de la distribución propia, o al control en algunos casos compartido con distribuidores con quienes se descuida la alianza estratégica. Son quizás las acciones más costosas (costos de no conformidades) por lo que con mayor interés se debe llevar un record, unos registros, unos responsables, y un absoluto comprometimiento en impedir su repetición, así ésta sea parcialmente. Es uno de los puntos clave para hacer la mejora continua, debido a la necesidad de tener como objetivo y meta a cumplir la tendencia a cero errores (BZA, SEIS SIGMA).

14.5. GERENCIA DEL VALOR CON ADMINIISTRACION DE LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

Cuando la cultura del servicio al cliente va más allá de las expectativas del mismo, se plantea el agregado de valor y con mayor certeza si éste se puede medir, para establecer valor antes y valor después, indicando la diferencia.

Es necesario preguntarse, cual es el valor agregado (VA) para los propietarios de la empresa y tal vez, éste valor pue da determinarse cuantitativamente con máximo interés.

Se lleva a cabo la Gerencia del Valor con Calidad (GVC), cuando los procesos empresariales, en especial el Económico -Financiero, conduce a los directivos y a los empleados comprometidos con el sistema de calidad, a identificarse con el Direccionamiento Estratégico de la empresa.

En la Unidad Financiera el direccionamiento estratégico se enfoca en la propensión de tomar decisiones que induzcan al permanente aumento del valor de la empresa, el valor de las acciones, el crecimiento del nombre comercial y la optimización del valor patrimonial.

Existen varios factores externos que inducen la generación de valor como son:

- El flujo mundial de capitales.
- La globalización y la apertura.
- Las privatizaciones cada vez más crecientes en los estados.
- Finalmente las medidas económicas que determinan el crecimiento y evaluación del desempeño empresarial.

La evaluación de desempeño de las empresas no se da sólo por los resultados que ofrecen periódicamente los indicadores contables y financieros, es necesario establecer si las estrategias empleadas periódicamente, señalan sí se han producido los resultados deseados y esperados al profundizar sobre las relaciones de causalidad y efecto, por algún tipo de variaciones que se señalen en un diagrama Causa-Efecto.

La creación de valor se da básicamente por la aplicación de direccionamiento estratégico con calidad, por los resultados positivos de la gestión financiera, y por la actuación comprometida del talento humano de la unidad específica y en general de la empresa.

En el direccionamiento estratégico con calidad al igual que en los costos ABC, se presenta lo que se conoce como inductores de valor, diferenciados así:

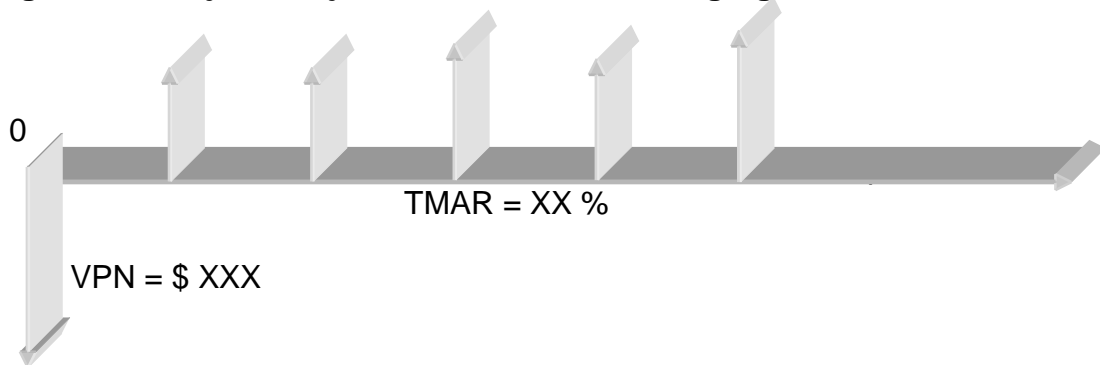
- Determinación de las estrategias.
- Implementación de las mismas.
- Identificación de inductores (comúnmente a través de la gestión financiera).
- Formación de recursos humanos para llevar a cabo la implementación y el direccionamiento.
- Establecimiento de la compensación de los resultados positivos.
- Valoración de la empresa, al menos en dos períodos consecutivos y monitorear el valor.

En el caso de la Unidad Financiera los objetivos de la misma son estratégicos, los indicadores por su múltiple información son estratégicos, las metas a alcanzar de crecimiento del valor son estratégicas y las proyecciones que en ella se hacen son estratégicas para prevenir fallos inmediatos y futuros, en forma anticipada. Todo ello, como parámetros para inducir el éxito y la satisfacción de los propietarios, la cual puede medirse a través del valor agregado de mercado MVA (Market Value Added), o conocido como "Prima de Negocio" o "Good Will" y también por el "Know How", valorado en las cifras del balance general en cada periodo.

El MVA se determina por el valor presente neto VPN de la empresa, el cual se obtiene trayendo a valor presente con una tasa mínima atractiva de retorno TMAR, los flujos de caja libres proyectados; otra forma es sumarle al valor futuro de los

EVA (valor económico agregado), el valor de la inversión en activos de operación al momento de la valoración.

Figura 26. Flujo de Caja Económico del valor Agregado de Mercado.



$$MVA = VPN = F1(P/F, \% 1) + F2(P/F, \% 2) + \dots + F_n (F/P, \% n)$$

Donde: F1, F2, F3, ... Fn, son los Flujos de Caja Libres obtenidos de los datos proyectados de la empresa.

Si se cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, si se implementa un Sistema de Gestión Económico-Financiero con Calidad, si se establecen Alianzas estratégicas con Proveedores y Distribuidores, si se tiene como meta la Satisfacción del Cliente, se desarrolla el objetivo de la Mejora Continua de procesos y productos y se Capacita y Empodera el Recurso Humano, en especial el de la Unidad Financiera en la empresa, todo ello en conjunto contribuirá a generar significativamente la obtención como resultado del Valor Agregado de Mercado MVA.

15. CRITERIOS BÁSICOS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA GESTION DE CALIDAD EN LA UNIDAD FINANCIERA

15.1. INFORMACIÓN GENERAL

La implantación de un sistema de Costos de Calidad en una empresa, se debe iniciar con la planificación misma del sistema de costos, adecuado para el tipo de empresa en particular.

Debe estar ubicado dentro del Sistema General de Gestión de la Calidad SGGC en la empresa y lo primero que se debe hacer es la planificación del sistema de costos, partiendo de un cronograma de elaboración o verificación de la estructura existente, que señala la secuencia de los pasos que se deben tener en cuenta para ello.

15.2. ETAPAS A DESARROLLAR EN LA UNIDAD FINANCIERA

15.2.1. Conformar un Equipo de Trabajo: Debe estar constituido por trabajadores del área de Contabilidad y Costos inicialmente y por personal de diferentes áreas de la empresa a medida que de una u otra forma se vayan relacionando con actividades de planificación y/o control de costos y por lo tanto, imponiéndose la necesidad de formar, capacitar y adiestrar en la filosofía de la calidad y en el trabajo de equipo a todos los demás trabajadores de esas áreas; esto, debido a la necesidad de alcanzar eficiencia y aplicación rigurosa en la metodología del Sistema de Costos en la empresa.

15.2.2. Establecer la Estructura de Costos adecuada para el tipo de empresa. Es necesario en ésta etapa identificar si se trata de una estructura de asignación, una estructura de centros de costos, o una estructura de actividades.

Cada empresa en particular, dependiendo si es empresa de producción, comercialización, servicios o agrícola, debe montar su estructura de costos acorde al costo mismo que implica una u otra estructura. Solo en un proceso evolutivo de mediano plazo, se puede analizar las fortalezas, deficiencias, amenazas, u oportunidades, que brindan la posibilidad de evolución de la estructura.

15.2.3. Organizar el sistema de registro de costos: La estructura señala la forma más adecuada de acumular los costos y los instrumentos a utilizar, de la manera más efectiva posible, así como, orienta a determinar, el sistema de control indispensable para que el sistema de registro esté lo suficientemente documentado, sea funcional, se planee en base a detalles corrientes del sistema de calidad traduciendo los requisitos del cliente al diseño corriente del producto o servicio, con el instructivo y el adiestramiento respectivo de la fuerza humana laboral, en el trabajo operativo, de logística, y directivo - administrativo.

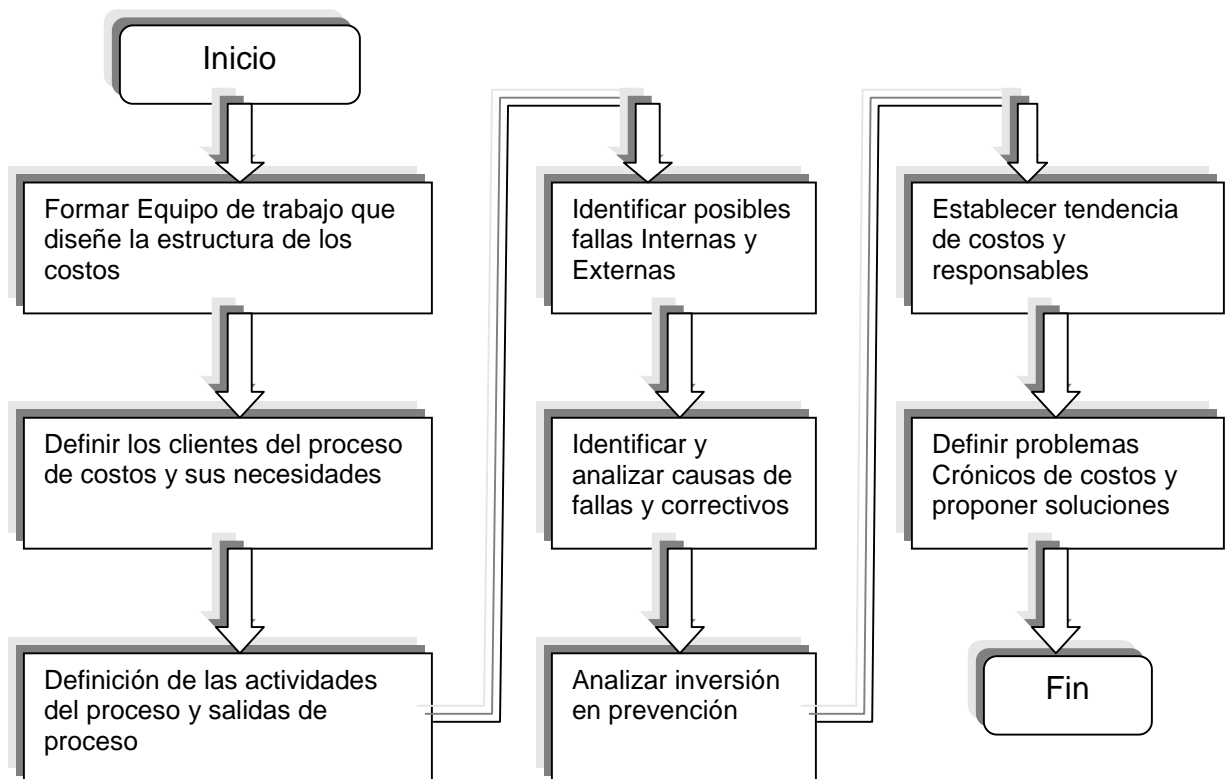
15.2.4. Seleccionar en la empresa una Unidad de prueba: Esta etapa del proceso se puede obviar cuando la empresa es pequeña, ya que se puede probar la estructura y los sistemas de control de costos en toda la empresa debido a la magnitud de su estructura organizacional.

Cuando la empresa es mediana o grande, sí se debe escoger una Unidad en la que se valide la estructura de costos, se hallen las inconsistencias y se hagan los ajustes, o los agregados necesarios cuando se aplique a todas las demás Unidades de la empresa.

15.2.5. Elaborar los diagramas y mapas de procesos en los que se aplica el sistema de costos. Esta etapa se propone, con el objeto de identificar las actividades que se cumplen si se trabaja asignación de costos por centros de costos o por actividades.

Cualquier sistema de costos que se utilice, permite identificar con la secuencia de los procesos, los elementos del costo, y con mayor énfasis en cuál o cuáles puntos de los diagramas de procesos, se identifican y ubican costos de calidad, no calidad, conformidad y no conformidad o discalidad.

Figura 27. Ejemplo de diagrama de Proceso de Costos



15.2.6. Establecer la codificación o identificación contable de la cuenta de costos de calidad y las subcuentas. Se debe crear una cuenta específica de registro de los costos de calidad, ya que el PUC tiene codificado las cuentas de la contabilidad así: las # 5 y sus derivadas son las cuentas de gasto, las # 6 y derivadas, cuentas de costos, las # 7 y derivadas, cuentas de costos operativos.

Sí se revisa en detalle, no existe específicamente la cuenta particular de costos de calidad, en parte es por ello que los mismos se entrelazan y se mimetizan en conjunto con otros valores de costo.

En muchos casos no se pueden separar para establecerlos porcentualmente, con relación a los ingresos por venta o ingresos totales de la empresa. Se sugiere se establezca como la # 8 en el PUC, o la # XX que determine la próxima revisión del Sistema de Gestión de la Calidad.

15.2.7. Determinar los responsables de los costos de calidad y discalidad. Debe direccionarse hacia unos directivos y jefaturas de áreas comprometidas, no sólo con el proceso de calidad, sino con la política de reducción de costos de la no calidad y no conformidad; igualmente se debe diseñar los indicadores de gestión, referidos a los costos que deben marcar la diferencia competitiva de costo periódico y el camino de la mejora continua.

15.2.8. Establecimiento de causas por las que se presentan costos de no calidad. El aprovechamiento del análisis metódico de las cifras de costos de calidad, se fundamenta en el hallazgo de las causas que produjeron el efecto de la disfunción o distorsión (discalidad) de los valores de la calidad, para acometer las acciones preventivas y calcular los costos de dichas acciones preventivas, que finalmente permitan calcular los costos de prevención vs. los costos de no calidad.

15.2.9. Diseño, elaboración y presentación de indicadores e informes de costos de calidad. Es uno de los elementos básicos con los que el sistema de costos de calidad presenta su "producto al cliente".

Se considera como clientes para esta situación, los responsables y receptores de los resultados, los responsables de las causas y receptores de los efectos, los responsables de los correctivos y los receptores de los beneficios de dichas acciones y en su posición final los clientes externos a quienes que se enfocan los resultados de costos de la calidad como son los inversionistas o dueños.

15.2.10. Inversión en competitividad y en costos de prevención. A cada empresa corresponde presupuestar el rubro que esta dispuesta a invertir en la competitividad o valor agregado que debe acomodar en su producto o servicio para lograr la distinción del mismo, la diferencia que lo hace sobresalir en el entorno y ante competidores e incrementar su mercado, por supuesto

determinando la cuantificación del valor agregado que proporciona diferencia competitiva, señalando la tendencia al incremento del consumo.

Además, calculando los valores de costo, que al prevenir los costos de la no calidad disminuya ostensiblemente los costos de fallos internos y externos en el corto plazo y sea sostenible en el mediano y largo plazo.

15.3. CUESTIONARIO BASICO PARA LA IMPLEMENTACION DE LA GESTION DE CALIDAD EN LA UNIDAD FINANCIERA

15.3.1. Cuadro de Datos Básicos

Nombre de Empresa: _____
Tipo de Empresa: Manufacturera _____ Comercio _____ Servicios _____ Agrícola _____
Clasificación: Familiar _____ Micro _____ Pequeña _____ Mediana _____
Producto (s) que fabrica: _____
Producto (s) que comercializa: _____
Servicio (s) que presta: _____
Lleva sistema normal de contabilidad en la empresa: _____
Le llevan la contabilidad fuera de la empresa: _____
Que estructura de costos maneja: Ordenes de Producción _____ Por Procesos _____ Costos _____ Estándar _____ Centros de costos _____ Costos por Actividades _____ Costos estimados _____ Ninguna (empíricos, estimados) _____

15.3.2. Cuestionario Informativo sobre calidad

1. Sabe si sus clientes consideran el (los) producto(s) o servicio(s) que presta, de calidad
Si _____ No _____
Por qué? _____
2. Que hace su empresa por generar calidad e n los procesos _____

En los productos _____
En los servicios _____
3. Cuenta con los recursos económicos ne cesarios para mejorar la calidad de lo que ofrece _____

4. Que esperaría si invierte recursos económicos para lograr calidad en lo que ofrece: más clientes _____ más ventas _____ más ingresos _____
más satisfacción _____ aumento de mercado _____
5. De donde provienen principalmente sus recursos económicos (capital de trabajo): propios _____ créditos _____ préstamos _____, ventas _____, proveedores _____, cobros de cartera _____.
6. Se ha propuesto averiguar qué pide el cliente en lo que usted ofrece:
Si _____, No _____, Por qué? _____
7. Por qué cree que lo que ofrece y vende satisface al clien te: por bueno _____, por precio _____, por tamaño _____, por gusto _____, por calidad _____.
8. Lleva registros del volumen de clientes que consumen lo que ofrece:
Si _____, No _____ Porqué? _____
9. Vende directamente su producto o servicio al cliente
Si _____ No _____.

Lo vende indirectamente por intermedio de:
Distribuidor _____, vendedores _____, mayoristas _____, intermediarios _____.
10. Tiene implementado un sistema de gestión de calidad
Si _____ No _____
Por qué? _____
Si lo tuviera, que beneficios le traería: Económicos _____, de Imagen _____, aumento de clientes _____, gusto por lo que ofrece _____.

Si lo tuviera, que costos extras tendría: de prevención _____, de verificación _____, de fallas _____.

11. Cómo calcula su empresa los costos de lo que ofrece: cuantitativamente con fórmula _____, estimados en porcentaje _____, en péricos en forma global _____,
Separa los costos normales y los de calidad _____

12. Como controla los costos de operación y los gastos del periodo: llevando registros y documentos _____, calculando cifras parciales _____. Qué clases de documentos utiliza para control: facturas _____, comprobantes _____, vales _____, registro de pago _____. Quién autoriza costos y gastos en su empresa _____ cada cuanto se revisan : diario _____, semanal _____, mensual _____, que n lo revisa _____.

13. Bajo costo es para usted: un menor precio de compra _____,
Bajo costo es para usted: el menor salario hora pagado _____,
Que influencia percibe sobre la calidad de lo vendido en éstos bajos costos: ninguna _____, mínima _____, media _____, alta _____, no creo la afecta _____.
Por qué? _____

14. Ha establecido indicadores para medir crecimiento de su empresa como: pesos vendidos _____, utilidades libres _____, diferencia de unidades fabricadas y vendidas _____, número de clientes a los que se les factura _____, número de pedidos por mes _____, crecimiento de la nómina _____, aumento de activos _____, rotación de inventarios _____, crecimiento de cartera _____, otros _____

15. Que entiende por flujo de caja? _____ El de su empresa es. Bueno _____, Regular _____, Malo _____, tiene liquidez _____, con que porcentaje de rentabilidad trabaja _____.

16. Lo que vende es competitivo por: presentación _____, calidad, _____, precio _____, características _____, servicio _____, valor agregado frente al de la competencia _____.

17. Como determina si las finanzas de su empresa, crecieron en el anterior período: por lo que informa el contador _____, por las cifras en bancos _____, por las utilidades netas que quedan _____, por los cálculos personales que hace _____, si lo hace, cómo lo hace _____

18. Hace presupuestos para producir o vender?

Si ____ No _____. Espera vender lo que sea: Si ____ No _____

Qué hace cuando no se da lo esperado: afana las ventas _____, planea el aumento de las ventas _____, agiliza los cobros _____, averigua que pasa con lo que vende _____, establece qué pasa en el mercado _____.

19. Piensa que la calidad es costosa? Si ____ No _____.

Esta dispuesto a invertir en ella? Si ____ No _____.

Si invierte un dinero en calidad y se demora para recuperarlo: se desanima _____, invierte más poco _____, persevera _____, mide porqué la inversión no ofrece claros resultados _____, espera que se den a mediano plazo _____, piensa que a la larga se pierde _____, o a la larga funciona _____

20. Si decide implementar un sistema de gestión de calidad en su empresa, lo haría usted mismo ____, a quien encargaría: ____, a la administración ____, contador ____, a los asesores _____ a todos los trabajadores _____.

Buscaría preparación sobre el tema _____, organizaría un equipo de calidad _____, no le interesaría, porque? _____

15.3.3. Condiciones básicas para permanecer en negocios.

1. Se debe tener calidad del producto o servicio que se vende,
2. Se debe enfocar en Servicio al cliente.
3. Se debe tener bajos costos y reducir al mínimo los de no calidad
4. Se debe tener crecimiento financiero y operativo sostenido en periodos y empresa sostenible.
5. Se debe tener flujo de caja con liquidez permanente.

De acuerdo a lo anterior responda: qué hace usted en la empresa al presentársele la siguiente lista de situaciones?

- a. Pagaría y recibiría capacitación sobre calidad? _____
- b. Planificaría la calidad de lo que ofrece? _____
- c. Contactaría a proveedores y distribuidores de lo que hace para mejorar su calidad? _____
- d. Revisaría sus diseños para ponerlos acorde a los requisitos y aceptación de los clientes? _____
- e. Verificaría la conformidad de todo su proceso operativo con respecto a la calidad? _____
- f. Elaboraría un programa de mejoramiento continuo? _____
- g. Estaría dispuesto a hacer inspección, ensayos, pruebas y mediciones de lo que ofrece? _____
- h. Aplicaría correctivos acordes a la opinión de los clientes? _____
- i. Invertiría en prevenir para evitar situaciones que dañen la calidad de lo que ofrece? _____
- j. Esperaría recuperar lentamente la inversión en la mejora de la calidad? _____

Cuadro 20. Lista de Chequeo de situaciones que pueden ocasionar Costos de Calidad y Discalidat

Costo	Se ha hecho cálculos de costos (por día, semana o mes) de asuntos como:	SI	NO	Vr.	CALCULO
P	Mala recepción de materia prima (falta de control)				% a pagar por descontrol
E	Almacenamiento prolongado (no utilización de justo a tiempo)				% costo almacenamiento
P	Deficiente almacenamiento de materia prima (control almacenamiento)				% mermas
FI	Deterioro por mal almacenamiento o embalaje inadecuado (imprevisión)				% mermas
E	Lentitud en uso de materia prima percedera (planeación estratégica)				% costo almacenamiento
E	Baja rotación de inventarios de materia Prima (previsión lotes económicos)				% perdidas obsolescencia
P	Mínima inspección en todo el ámbito Productivo (Costos de evaluación)				% por mínima Inspección
E	Lentitud operacional (planeación estratégica operacional)				% por ineficiencia
E	Mantenimientos preventivos y correctivos (planeación estratégica)				% por tiempos de parada
FI	Mano de obra ociosa, tiempos indirectos, tiempos en otras labores no especializadas, excedentes de horas extras.(planificación))				% costo Mano de Obra + Prestaciones sociales.
P	Accidentalidad y post accidentalidad (costos de prevención)				% indemnizaciones
E	Reemplazos, ausentismo, bajo rendimiento (planeación estratégica)				% tiempo extra pagado
FI	Rotación inadecuada de mano de obra (planeación estratégica)				% por fallo en planeación
E	Bajo nivel de productividad (ineficiencia)				% por ineficiencia
E	Baja utilización de capacidad instalada (planeación estratégica)				% por ineficacia
FI	Mano de obra subutilizada (falta de planeación estratégica)				% por ineficacia
FI	Paradas sin control en el proceso operativo (Control interno)				% por fallos internos
FI	Reproceso utilizando M.P.,M.de O, CIF. gastos operativos (Previsión)				% por perdidas

Costo	Se ha hecho cálculos de costos (por día, semana o mes) de asuntos como:	SI	NO	Vr.	CALCULO
E	Desechos, productos de segunda (descontrol proceso productivo)				% por la venta segundas
E	Supernumerarios reemplazantes (planeación estratégica)				%por imprevisión
E	Actividades que no agregan valor, no suprimibles (Planeación financiera)				% por fallas en planific.
P	Valores ocultos imprevisibles de producción y nomina (detección)				% por falta de evaluac.
P	D/tos perdidos por no hacer a tiempo el pronto pago (d/tos no obtenidos)				% ofrecido
	Excedentes pagados por obligaciones bancarias y prestamos (Tasa interés)				% costo de capital
FI	No poder comprar volúmenes en escala (d/tos por volumen)				% no obtenido
FI	Interés no obtenido por dinero ocioso en caja (tasa de oportunidad)				% pagado por mercado
FI	Recuperación de cartera morosa o incobrable (tiempo)				% de provisión
FI	Facturación mal elaborada (tiempo papelería)				\$ por refacturación
FE	Reducción de buenos clientes, sobre costo por recuperación				% de oportunidad
FI	Comisiones en cobranzas (política de cobros)				% de comisión
FE	Despachos equivocados, errados y reenvió de producto				% por reenvío correo
FI	Reenvió de facturas o cobros (tiempo, correo)				% excedente
FI	Pagos a destiempo (por mora)				% establecido por cobro
FI	Contratos mal elaborados (reelaboración)				%devolución o recargo
FI	Sobregiro o servicios bancarios extras (tasa de costo de servicio)				% señalado por banco
FI	Cobros inoportunos y a destiempo (devolución, mayor valor)				% por reelaborarlo
FI	Devoluciones de cheques o facturas (costo oportunidad)				% salarios, papel, mora
FI	Desorden en cobros de factura o cartera (tiempo, repetición)				% costo / tiempo
FI	Pagos no autorizados o indebidamente autorizados (control)				% destinado a control
P	Robo, perdidas, desperdicios o equivocaciones (control prevención)				% por recuperación
E	Ejecuciones por demoras contractuales (revisión de contratos)				% notarial, impuestos
FE	Reducción de participación en mercados (causas, competencia)				% invertido en recup.

Costo	Se ha hecho cálculos de costos (por día, semana o mes) de asuntos como:	SI	NO	Vr.	CALCULO
FI	Obsolescencia, devolución de productos pasados de moda				% costo de prevención
E	Productos no conformes, deteriorados o defectuosos.(control)				% costo de producción
FI	Ventas de desechos imperfectos y segundas (Costos extras, salarios)				% inversión en mejora
FE	Malos aseguramientos y reaseguramiento en envíos (pólizas, excedentes)				% Costo revalorización
FE	Promoción y mercadeo sin éxito (evaluación del mercado)				% planificación ventas
FE	Mercadeo, distribución y degustación (Planeación estratégica)				% evaluación Ventas
FI	Reducción de imagen del producto o servicio (causas insatisfacción)				% perdidas imprevisión
P	Altos costos administrativos sobredimensionados (costos burocráticos)				% burocracia innecesaria
P	Logística, apoyo, asistencia a la producción y a la gestión administrativa				%presupuesto
P	Servicios generales y asistenciales a la administración y a las ventas				% presupuesto
P	Aseguramiento de la calidad (costos planificados)				% necesario planeado
E	Estructura de Sistema de Gestión de Calidad (costos planificados)				% presupuestado
E	Auditorías y asesorías de calidad (costos planificados)				% asignado
E	Aseguramiento de calidad (costos evaluativos)				% presupuestado
FI	Mejora continua de la calidad (costos evaluativos)				% presupuestado
	Perdida de valor agregado.(análisis de gestión)				% perdidas de Eva

El cuadro 20 determina una Lista de Chequeo de una serie de hechos y situaciones potenciales que pueden originar costos de no calidad y no conformidad.

Se pretende al aplicarla, detectar de entre las múltiples situaciones planteadas con cuales de ellas se identifica la empresa que se esté analizado y agregar aquellas otras, que en aras de la generalización, se escapan a las planteadas en el cuadro en mención.

Todo ello con la finalidad de establecer un gran total en \$xxxx, en la columna de valor; cuantía que permite relacionar dicho resultado con los ingresos totales periódicos de empresa y observar su incidencia en los mismos, y por supuesto, determinar la planificación estratégica y la meta de eliminación de causas, que reduzcan a corto y mediano plazo los costos de ineficiencia y mala calidad de la empresa, en búsqueda de la meta de satisfacción de los clientes y cero errores en productos y procesos.

16. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

16.1. CONCLUSIONES

- Con los planteamientos hechos en el trabajo se determina la necesidad de la integración del Sistema Contable y de Costos al Sistema de Gestión de la Calidad, por hallarse una compatibilidad entre ambos, sólo falta oficializarlo a través de la normalización técnica NTC:9000: versión próxima a salir con la posible revisión en el año 2006.
- La aplicación de los principios de calidad se puede lograr en la función financiera debido a las características de los procesos y las actividades que esta efectúa.
- La Planificación y el Control que también son las funciones básicas de la Unidad Financiera, se identifican plenamente con los criterios de Planeación y Control Estratégico de los costos en un Sistema de Gestión de Calidad.
- La Unidad Financiera, fuera de las demás Unidades operativas y de logística de la empresa, se puede estructurar con enfoque de procesos, no sólo para el Macro-Proceso Económico-Financiero que lleva a cabo, sino también para los procesos, subprocesos y actividades derivados de la misma y que la caracterizan.
- El potencial resultado de los procesos contables y de costos, con la aplicación de la filosofía y los principios de la Calidad, permitiría determinar frente a las cifras e indicadores tanto actuales como proyectados la detección de causas en forma anticipada; permitiría planear y presupuestar costos de prevención y evaluación para minimizar costos de fallos y permitiría aprovechar costos de oportunidad obtenidos por la reducción de fallas para enfocar la empresa hacia la mejora continua.
- Las decisiones de carácter financiero y económico que se pueden tomar en el contexto de un Sistema General de Calidad, implementado en la Unidad Financiera, indispensablemente tenderán a lograr la eficiencia y eficacia de uno de los más importantes recursos empresariales como lo es el económico.
- El análisis de los indicadores de gestión financiera y de costos, proporciona documentación soporte para la toma de decisiones financieras categóricas, encaminadas al buen funcionamiento de la empresa y para la observación de tendencias de comportamiento de las cifras; ello permite señalar simultáneamente el crecimiento de valor patrimonial periódico de la empresa y

el cumplimiento del objetivo básico financiero (OBF) tan esperado por los principales clientes de la Unidad Financiera como son los propietarios e inversionistas de la misma.

- Mediante la aplicación en una empresa de los criterios formulados en este trabajo, se cumplió el objetivo de captar el interés en el SGC y con posibilidad de establecer resultados económicos y financieros mediante la aplicación de principios generales de Control de Calidad para las Empresas.
- Al aplicar los criterios formulados en una sola empresa y verificar el resultado final arrojado, se encuentra consistencia de los mismos por la información obtenida, observándose que si bien los resultados cuantitativos son relativamente escasos en el ejemplo presentado como anexo, se puede afirmar que Sí arrojaría resultados cuantitativos y porcentuales mayores y mejores, esto, si tuviese menor recelo con la información financiera entregada, mayor grado de confianza en el destino que se le da a la misma para correlacionarlos en un Estado de Resultados enfocado a las cuentas de costos y gastos de calidad, arrojaría además la posibilidad de cálculos porcentuales que señalen la incidencia y la correlación de los costos de calidad y discalidad y su influencia y afectación en los ingresos periódicos de la empresa.
- Es potencialmente posible diagnosticar, asesorar o inducir a las empresas con los criterios básicos formulados, mediante una socialización, capacitación y sensibilización de los mismos, e igualmente establecer el Sistema de Gestión Financiera como un subproceso integrante y necesario del Sistema General de Calidad, sea que no lo tengan y no estén certificadas o lo tengan implementado, en cuyo caso hacerlo compatible con el Sistema de Gestión de la Función Económico-Financiera.
- Es posible igualmente establecer con las cifras que arroja el producto de este trabajo una gráfica en la que se presenten resultados que señalen el balance de la inversión entre costos de prevención Vs. costos de fallos, determinando el punto de equilibrio.
- La proyección de cifras de costos que se obtiene con este trabajo, permite demostrar que al producir variación de cifras de costos, se origina el desplazamiento del punto de equilibrio y se debe proponer la fijación de la meta y el alcance del objetivo proporcional que muestra, a medida que se aumentan los costos de prevención, la reducción en costos de fallas y como consecuencia de ello, en el mediano y largo plazo, se observe gráficamente el beneficio de la mejora continua, con la optimización y estandarización de unos costos fijos aceptables.
- Se logró el objetivo propuesto con la aplicación del resultado de este trabajo, presentado (anexo1), aún, con restricciones de difusión de cifras reales y dejó

la alternativa de una asesoría de carácter inmediato, más detallada, con la motivada aceptación de la capacitación en calidad, dependiendo de los costos de asesoría e implementación; también se observó una enorme receptividad e inquietud de mejoramiento de calidad para efectos competitivos y especialmente en la estructura de costos.

16.2. RECOMENDACIONES

- Se sugiere como resultado de la observación, aunque con información limitada en la parte financiera, que inicie más pronto que tarde el proceso de implementación del sistema de Gestión de Calidad, siendo para ello necesario empezar por la capacitación en el sistema de calidad.
- Simultáneamente, iniciar el proceso de elaboración de la estructura de costos, que le ofrezca una disminución significativa de los costos de no calidad y no conformidad percibidos tanto en productos como en procesos.
- Si bien la contabilidad se lleva en la empresa con ligeros retrasos en la presentación de los resultados, se hace necesario emprender acciones correctivas y preventivas para realizar la mejora continua.
- Se le sugiere además aplicar como parámetros en el enfoque de crecimiento de ingresos los criterios que se identifiquen con las características de la empresa, expuestos en la matriz de Crecimiento de Ingresos presentada en los Anexos.

BIBLIOGRAFÍA

ALEXANDER G. Alberto. La Mala Calidad y su Costo. 2da Edición. Addison - Wesley Iberoamericana. Caracas 1994.

BERNAL T. Cesar A. Metodología de la Investigación. 1ra Edición. Editorial Prentice Hall. Pearson. Educación de Colombia. Santa Fe de Bogota 2000.

CARDENAS Jorge H, GUTIERREZ Maria L. Gerencia Financiera. 1ra Edición. Ediciones Uniandes. Editores Tercer mundo S.A. Santa Fe de Bogota. 2000.

CATALDO P. Juan. Gestión del presupuesto. ABC. 2da Edición. Editorial Alfa Omega. México 1998.

EVANS James R. LINSDAY William. Administración y Control de la Calidad. 4ta Edición Internacional. Thomson Ediciones. México 2000.

GARCIA S. Oscar L. Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y EVA. 1ra Edición. Editores Digital Express Ltda. Medellín 2003.

GARCIA S. Oscar L. Administración Financiera. 1ra Edición. Ediciones Diseño Digital Medellín 1993.

GUDIÑO CORAL. Ana L. Contabilidad 2000. 2da Edición Actualizada. Editorial McGraw Hill. Santa fe de Bogota 1997.

HARRINTON H. J. Mejoramiento de los Procesos. 1ra Edición. Tomo 4. McGraw. Hill Interamericana Santa Fe de Bogota 1994.

HICKS Douglas T. Sistemas de Costos Basado en Actividades (ABC). 2da Edición. Alfaomega Grupo Editor. México 1999.

ICONTEC. Sistemas Integrados de Gestión. Normas Técnicas Colombianas. NTC - ISO 9000. Santa Fe de Bogota. 2002.

ICONTEC. Taller de Aplicación ISO 9000:2000. Servicio de Formación. NTC -ISO 9000. Bogota 2001.

ICONTEC. Capacitación en Costos de Calidad. Material y Notas de Control de Calidad. Bogota 1992.

LONDOÑO Q. Adriana, BURITICA N. Carlos. Modelo de Normalización Financiera. Tesis # 75 Facultad de Ingeniería Industrial U.T.P. Pereira 2002.

LEGIS. Guía para la Pequeña Empresa. 6ta Edición. Legis Editores S.A. Bogota. Abril de 2000.

MARIÑO N. Hernando. Gerencia de Procesos. 2da Reimpresión. Editorial Alfaomega S.A. Bogota 2002.

ORTIZ A. Héctor. Análisis Financiero Aplicado. 10ª Edición. Universidad Ex ternado de Colombia. Bogota 1999.

PERDOMO B. Álvaro. Gestión de la Calidad en Procesos Financieros. ISO 9000 :2000 ICONTEC. Bogota. 2000.

PERDOMO B. Álvaro. Administración de los Costos de la Calidad. ISO 9000:2000. ICONTEC. Bogota 2001.

SANK, Jhon; GOVINDAJARAN Vijay. Gerencia Estratégica de Costos. 2da Edición. Grupo Editorial Norma. Bogota 1995.

SERNA G. Hernando. Gerencia Estratégica. 8ª -Edición. 3R Editores Bogota D.C. 2003.

Sitio Web: Google. http://www.Seis-Sigma_Com-Costot de Calidad/Seis Sigma en acción, Estrategia de negocio. 2005

Sitio Web: Google. <http://www.Monografías.com/Lot Costos en la Calidad. 2005>

Sitio Web: Google. [http://www.Monografías.com. Cálculo y Registro Contable de los Costos de Calidad. 2005.](http://www.Monografías.com. Cálculo y Registro Contable de los Costos de Calidad. 2005)

Sitio Web: Google. [http://www.Monografías.com/ Control y Reducción de Costos mediante Control Estadístico de Procesos. 2005.](http://www.Monografías.com/ Control y Reducción de Costos mediante Control Estadístico de Procesos. 2005)

Sitio Web: Google. [http://www.Monografias.com. Reducción de costos. Análisis Crítico. Mauricio León Lefcovich. Buenos Aires 2005.](http://www.Monografias.com. Reducción de costos. Análisis Crítico. Mauricio León Lefcovich. Buenos Aires 2005)

WARREN, REEVE, FESS. Contabilidad, Administrativa. 6ta Edición. Internacional Thomson Ediciones. México 2000.

ANEXOS

Anexo A. EJEMPLO DE APLICACIÓN : CASO LITOFORMAS

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

La empresa LITOFORMAS, es una empresa radicada en la ciudad de Pasto, que presta servicios editoriales, de impresión de carátulas, llaveros, afiches y calcomanías; además, el servicio de carnetización para varias empresas de la ciudad. Se escogió como empresa adecuada para aplicar el trabajo por tener características propias de una empresa obligada a presentar calidad, resultados y verificar la consistencia de la misma.

Los dos socios propietarios aceptaron la aplicación, la vieron posible y se mostraron vivamente interesados en llevarla a cabo; esto, con la respectiva asesoría futura y con un cronograma de actividades; además, la aplicación de los pasos para implementar especialmente un sistema de costos de calidad, el que se tenía como una necesidad sentida y acogiéndose a las etapas señaladas por el trabajo se comprometieron a concretar con el contador y con el pequeño grupo de trabajadores (7 en total) la estructuración de los costos de calidad.

Aceptaron la creación de una cuenta específica de costos de calidad independiente a las demás cuentas de la contabilidad. Se convino mediante registro escrito revisar y complementar la documentación debidamente codificada, como soporte a los asientos y elaboración de los comprobantes contables.

Actualmente se utiliza un sencillo, pero eficiente software, en el que se hace necesario hacer los ajustes correspondientes para separar los costos de calidad de los demás costos, ya que con frecuencia las demasiadas muestras de los productos para obtener satisfacción del cliente, implican tiempo y sobrecostos de elaboración, de diseños que se pierden, bocetos, fotografías, etc. que por algunas circunstancias de premura, frente a la cada vez mas creciente competencia, presenta perdidas que si bien afectan los ingresos de la empresa, pudieran con una inversión en costos de prevención mejorar el índice de rentabilidad, que induciría a hacer una mayor cobertura del nivel de endeudamiento actual por los equipos relativamente modernos con los que se realizan las actividades.

En respuesta al cuestionario de datos generales se obtuvo la siguiente información: Empresa de tipo comercial y de servicios, no fabrica productos elabora servicios de fotocopiado, diseño de afiches, trabajo técnico de computador y scream, laminado de documentos y elaboración de carnés, y servicio de fotografía en diferentes modalidades.

Lleva sistema de contabilidad en la empresa, hasta ella llega el contador semanalmente, a registrar las transacciones correspondientes y a elaborar

anualmente la declaración de renta, maneja una estructura de costos por asignación mediante ordenes de servicio, con precios unitarios determinados calculados en forma estimada y precisada en el contrato, previo análisis de las características de las exigencias de los clientes.

En razón a los costos de algunos insumos, que por efectos de calidad deben ser importados, la empresa ha tratado de estandarizar unos precios, haciendo revisión de los mismos aproximadamente cada 6 meses.

Cuadro de Datos Básicos

Nombre de Empresa: <u>LITOFORMAS.</u>
Tipo de Empresa:
Manufactura <input type="checkbox"/> Comercio <input type="checkbox"/> Servicios <input checked="" type="checkbox"/> Agrícola <input type="checkbox"/>
Clasificación:
Familiar <input type="checkbox"/> Micro <input checked="" type="checkbox"/> Pequeña <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/>
Producto(s) que Procesa: <u>Algunos elementos como afiches, pasacalles, fotografías, diseños artísticos, avisos.</u>
Producto(s) que comercializa: <u>Afiches, Calendarios, Calcomanías, carnés</u>
Servicio (s) que presta: <u>Fotocopiado, argollado, laminado, carnetización .</u>
Lleva sistema normal de contabilidad en la empresa: <u>SI con software contable</u>
Le llevan la contabilidad fuera de la empresa : <u>NO</u>
Que estructura de costos maneja: Ordenes de producción <input checked="" type="checkbox"/> Por Procesos <input type="checkbox"/>
Costos Estándar <input checked="" type="checkbox"/> Centros de costos <input type="checkbox"/> Costos por Actividades <input type="checkbox"/>
Costos estimados <input type="checkbox"/> Ninguna (empíricos, estimados) <input type="checkbox"/>

Cuestionario Informativo sobre Calidad

1. Sabe si sus clientes consideran el (los) producto(s) de calidad Si: X No: ___

Porque? **Entrega productos y servicios satisfactorios a los clientes**

2. Que hace su empresa por generar calidad en los procesos:

En los equipos: **Ajustes permanentes y mantenimiento**

En los Productos: **Cambios v nueva entrega**

En los servicios: **Repetición por detección de defectos**

3. Cuenta con los recursos económicos necesarios para mejorar la calidad de lo que ofrece:

Si, aunque escasos con alguna periodicidad

4. Que esperaría si invierte recursos económicos para lograr calidad en lo que ofrece:

más clientes: X más ventas X más ingresos: X más satisfacción: X
aumento de mercado ___

5. De donde provienen principalmente sus recursos económicos (capital de trabajo):

Propios X , prestamos ___ , ventas X , créditos ___ , proveedores ___ ,
cobros de cartera ___.

6.- Se ha propuesto averiguar que pide el cliente en lo que usted ofrece

Si X , No ___

Porque? **se hacen trabajos muy acertados con precio razonable**

7.- Porque cree que lo que ofrece y vende satisface:

Por bueno X , por precio X , por tamaño ___ , por gusto ___ , por calidad X

8. Lleva registros del volumen de clientes que consumen lo que ofrece

Si ___ , No X

No sabemos como llevarlo.

9. Vende directamente su producto o servicio al cliente: Sí: X No ___
Lo vende indirectamente por intermedio de: distribuidor: NO, vendedores: NO
mayoristas: ___ intermediarios ___ Por? **No hay con quien.**
10. Tiene implementado un sistema de gestión de calidad:
Si ___ No X
Porque? **He considerado que es costoso, el sistema de calidad y sólo aplicable a empresas grandes.**
Si lo tuviera, que beneficios cree le traería:
De organización X económicos X de imagen ___
aumento de clientes X, gusto por lo que ofrece ___
Si lo tuviera, que costos extras tendría:
De prevención ___, de verificación ___, de fallas ___
No se, porque no conozco el sistema, se algo de calidad exigida por el cliente y en base a ello trabajamos.
11. Como calcula su empresa los costos de calidad de lo que ofrece:
Cuantitativamente con formula ___, estimados en porcentaje X, empíricos
en forma global X: **solo se que son altos v hay que tratar de rebajarlos.**
12. Como controla los costos de operación y los gastos del periodo:
Llevando registros y documentos X, calculando cifras parciales ___

Que clases de documentos utiliza para control:
Facturas: X, comprobantes ___, vales ___, registro de pago X.
Quien autoriza costos y gastos en su empresa: **ambos socios**
Cada cuanto se revisan: diario ___, Mensual ___, quien lo revisa: **El Contador y los socios**
13. Bajo costo es para usted:
un menor precio de compra **SI**
el menor salario hora pagado **SI**.
que influencia hace sobre la calidad de lo vendido estos bajos costos:
ninguna ___, mínima ___, media X, alta ___
por? **Si pudiera pagarse un poco más, se reducirían posiblemente los errores de diseño especialmente; que son los mas críticos en costos.**
14. Ha establecido indicadores para medir crecimiento de la empresa en:
diferencia de unidades elaboradas y vendidas X, número de clientes a los
que se les factura ___, número de pedidos por mes X, crecimiento de la
nómina, aumento de activos X, rotación de inventarios ___, crecimiento de
cartera ___, pesos vendidos X, utilidades libres ___ otros:
Se hace poco control de crecimiento con asesoría en calidad podría hacerlo?

15. Que entiende por flujo de caja?. **La plata que entra y sale diario**
 el de su empresa es:
 buena: **a veces**, regular ____, mala ____
 tiene liquidez: **hay situaciones en ocasiones muy criticas y hay que pagar sobregiro** con que porcentaje de rentabilidad trabaja: **Lo estimo empíricamente como el 15%**
16. Lo que vende es competitivo por:
 Presentación ____, calidad **X**, precio **X**, características servicio ____, valor agregado frente al de la competencia **X**
17. Como determina si las finanzas de su empresa crecieron en el anterior Periodo:
 por lo que informa el contador: **NO** por las cifras en bancos **En parte** por las utilidades netas que quedan ____, por los cálculos personales que hace **Si** si los hace, como: **Por la forma como se va librando los equipos que se Importaron**
 son confiables? Si, no **X**.
 Por? **Hace falta aprender a hacer mejores cálculos para ver el crecimiento.**
18. Hace presupuestos para producir o vender? Si ____, no **X**
 Espera vender lo que sea si **X**, no ____
 Que hace cuando no se da lo esperado:
 Incrementa el volumen de servicios, Gestiona el aumento de las ventas **X**, agiliza los cobros ____, averigua que pasa con lo que vende **X**, establece que pasa en el mercado : __asumo que hay dificultades__
19. Piensa que la calidad es costosa? Si **X**, no ____
 Esta dispuesto a invertir en ella? Si **X (siempre y cuando se vea la mejora)**,
 No ____. Si invierte un dinero en calidad y se demora para recuperarlo: se desanima: **Un poco**, invierte más poco ____, persevera ____, mide porque la inversión no ofrece claros resultados ____, espera que se den a mediano plazo: **duda**, piensa que a la larga se pierde dinero: **tiene inquietud.**
20. Si decide implementar un sistema de gestión de calidad en su empresa a quien encargaría: usted mismo **X**, a la administración ____, al contador **X**, a los asesores **X**, a todos los trabajadores ____
 Buscaría preparación sobre el tema **SI**, organizaría un equipo de calidad, no porque? _____

Condiciones básicas para permanecer en negocios

- 1) Se debe tener calidad del producto o servicio que se vende.
- 2) Se debe enfocar en servicio al cliente.
- 3) Se debe tener bajos costos y reducir al mínimo lo de no calidad.
- 4) Se debe tener crecimiento financiero y operativo.
- 5) Se debe tener flujo de caja con liquidez permanente.

De acuerdo a lo anterior: responda qué hace usted en la empresa al presentársele la siguiente lista de situaciones?

- a. Pagaría y recibiría capacitación sobre calidad:
Dependiendo del costo.
- b. Planificaría la calidad de productos y servicios que ofrece:
Si recibimos capacitación de como planificarla.
- c. Contactaría a proveedores y distribuidores de lo que hace para mejorar, calidad:
Si, a algunos, no les he vuelto a comprar por baja calidad de algunos insumos
- d. Revisaría sus diseños para ponerlos acorde a los requisitos y aceptación de los clientes
Si, se hace permanentemente y se contacta los clientes
- e. Verificaría la conformidad de todo su proceso operativo con respecto a los costos de la calidad:
Si porque es necesario controlar perdidas.
- f. Elaboraría un programa de mejoramiento continuo
Si, aunque el proceso es rutinario.
- g. Estaría dispuesto a hacer inspección, ensayos, pruebas y mediciones de lo que ofrece
Si, por su puesto y de hecho se hace con frecuencia
- h. Aplicaría correctivos acordes a la opinión de los clientes:
Permanentemente ellos lo exigen.

- i. Invertiría en prevenir para evitar situaciones que dañen la calidad de lo que ofrece:
Si. para evitar perdidas de materiales y tiempo y con mayor razón si son materiales importados.
- j. Esperaría recuperar lentamente la inversión en la mejora de la calidad:
Por supuesto, si hay algo que lo asegure.

Tabulación de resultados para caso LITOFORMAS

DATOS BÁSICOS	CUESTIONARIO	PERMANENCIA EN EL NEGOCIO	COSTOS
<p>Empresa comercial y de servicios. Lleva contabilidad mediante software. Maneja costos estimados por el sistema de asignación. Tiene baja liquidez por periodos. No tiene apalancamiento. Acude al sobregiro con los costos que ello acarrea. Repite frecuentemente diseños con los costos que ello acarrea.</p>	<p>Entrega producto satisfactorio. Ajusta y hace mantenimiento regular de equipos Destina pocos recursos en calidad empíricamente. Considera que si invirtiera en un sistema formal de calidad esperaría más ventas, clientes y mercados. No conoce muy a fondo el sistema de gestión de calidad</p>	<p>Es receptivo a la capacitación en calidad Está dispuesto a la formación y alianza con proveedores, a la revisión de resultados. Hace ensayos empíricos con costos por pérdidas que no calcula realmente. Acepta exigencias de clientes y está dispuesto a invertir en prevención para mejora. No hace cálculos detallados de costos, pero es consciente de la necesidad de los mismos; hay afán para recuperar inversión por la escasez de recursos</p>	<p>No los tiene calculados técnicamente, pero los estima en forma global calculándolos en general como un 16% aproximado de sus ventas, considerándolo alto sin calcular detalladamente los costos de calidad que igualmente los considera altos. Es receptivo a rebajarlos con la implantación de un sistema de calidad y mantenerlos en un determinado nivel como meta, se les presenta sobrecosto para obtener recursos económicos.</p>

Aplicación Lista de chequeo (cuadro 20) de hechos que pueden ocasionar Costos de Calidad (Litoformas)

Cuadro 20. Lista de Chequeo de situaciones que pueden ocasionar Costos de Calidad y Discalidat

Costo	Se ha hecho cálculos de costos (por día, semana o mes) de asuntos como:	SI	NO	Vr.	CALCULO
P	Mala recepción de materia prima (falta de control)	X		\$	% a pagar por descontrol
E	Almacenamiento prolongado (no utilización de justo a tiempo)	X		\$	% costo almacenamiento
P	Deficiente almacenamiento de materia prima (control almacenamiento)	X		\$	% mermas
FI	Deterioro por mal almacenamiento o embalaje inadecuado (imprevisión)	X		\$	% mermas
E	Lentitud en uso de materia prima perecedera (planeación estratégica)	X		\$	% costo almacenamiento
E	Baja rotación de inventarios de materia Prima (previsión lotes económicos)		X		% perdidas obsolescencia
P	Mínima inspección en todo el ámbito Productivo (Costos de evaluación)		X	\$	% por mínima Inspección
E	Lentitud operacional (planeación estratégica operacional)	X		\$	% por ineficiencia
E	Mantenimientos preventivos y correctivos (planeación estratégica)		X	\$	% por tiempos de parada
FI	Mano de obra ociosa, tiempos indirectos, tiempos en otras labores no especializadas, excedentes de horas extras.(planeación))	X		\$	% costo Mano de Obra + Prestaciones sociales.
P	Accidentalidad y post accidentalidad (costos de prevención)	X		\$	% indemnizaciones
E	Reemplazos, ausentismo, bajo rendimiento (planeación estratégica)	X		\$	% tiempo extra pagado
FI	Rotación inadecuada de mano de obra (planeación estratégica)		X		%por fallo en planeación
E	Bajo nivel de productividad (ineficiencia)	X		\$	% por ineficiencia
E	Baja utilización de capacidad instalada (planeación estratégica)		X		% por ineficacia/
FI	Mano de obra subutilizada (falta de planeación estratégica)		X		% por ineficacia
FI	Paradas sin control en el proceso operativo (Control interno)				% por fallos internos
FI	Reproceso utilizando M.P.,M.de O, CIF. Gastos operativos (Previsión)				% por perdidas

Costo	Se ha hecho cálculos de costos (por día, semana o mes) de asuntos como:	SI	NO	Vr.	CALCULO
E	Desechos, productos de segunda (descontrol proceso productivo)	X		\$	% por la venta segundas
E	Supernumerarios reemplazantes (planeación estratégica)	X		\$	%por imprevisión
E	Actividades que no agregan valor, no suprimibles (Planeación financiera)		X		% por fallas en planific.
P	Valores ocultos imprevisibles de producción y nomina (detección)		X		% por falta de evaluac.
P	D/tos perdidos por no hacer a tiempo el pronto pago (d/tos no obtenidos)	X		\$	% ofrecido
	Excedentes pagados por obligaciones bancarias y prestamos (Tasa				% costo de capital
FI	interés) No poder comprar volúmenes en escala (desctos. por volumen)		X		% no obtenido
FI	Interés no obtenido por dinero ocioso en caja (tasa de oportunidad)		X	\$	% pagado por mercado
FI	Recuperación de cartera morosa o incobrable (tiempo)	X		\$	% de provisión
FI	Facturación mal elaborada (tiempo papelería)	X		\$	\$ por refacturación
FE	Reducción de buenos clientes, sobre costo por recuperación (tiempo,	X		\$	% de oportunidad
FI	estimulo) Comisiones en cobranzas (política de cobros)		X		% de comisión
FE	Despachos equivocados, errados y reenvío de producto	X		\$	% por reenvío correo
FI	Reenvió de facturas o cobros (tiempo, correo)				% excedente
FI	Pagos a destiempo (por mora)	X		\$	% establecido por cobro
FI	Contratos mal elaborados (reelaboración)	X		\$	%devolución o recargo
FI	Sobregiro o servicios bancarios extras (tasa de costo de servicio)				% señalado por banco
FI	Cobros inoportunos y a destiempo (devolución, mayor valor)		X		% por reelaborarlo
FI	Devoluciones de cheques o facturas (costo oportunidad)		X		% sa/rios, papel, mora
FI	Desorden en cobros de factura o cartera (tiempo, repetición)		X		% costo/tiempo
FI	Pagos no autorizados o indebidamente autorizados (control)				% destinado a control
P	Robo, perdidas, desperdicios o equivocaciones (control prevención)				% por recuperación

Costo	Se ha hecho cálculos de costos (por día, semana o mes) de asuntos como:	SI	NO	Vr.	CALCULO
E	Ejecuciones por demora contractuales (revisión de contratos)	X		\$	% notarial impuestos
FE	Reducción de participación en mercados (causas, competencia)		X		% invertido en recuperac.
FI	Obsolescencia, devolución de productos pasados de moda	X		\$	% costo de prevención
E	Productos no conformes, deteriorados o defectuosos.(control)				% Costo de producción
FI	Ventas de desechos imperfectos y segundas (Costos extras, salarios)	X		\$	% inversión en mejora
FE	Malos aseguramientos y reaseguramiento en envíos (pólizas, excedentes)		X		% costo revalorización
FE	Promoción y mercadeo sin éxito (evaluación del mercado)	X		\$	%planificación ventas
FE	Mercadeo, distribución y degustación (Planeación estratégica)		X		% evaluación ventas
FI	Reducción de imagen del producto o servicio (causas insatisfacción)	X		\$	% pérdidas imprevisión
P	Altos costos administrativos sobredimensionados (costos burocráticos)	X		\$	% burocracia innecesaria
P	Logística, apoyo, asistencia a la producción y a la gestión administrativa		X		% presupuesto
P	Servicios generales y asistenciales a la administración y a las ventas	X		\$	% presupuesto
P	Aseguramiento de la calidad (costos planificados)	X		\$	% necesario planeado
E	Estructura de Sistema de Gestión de Calidad (costos planificados)		X		% presupuestado
E	Auditorías y asesorías de calidad (costos planificados)		X		% asignado
E	Aseguramiento de calidad (costos evaluativos)				% presupuestado
FI	Mejora continua de la calidad (costos evaluativos)				% presupuestado
	Perdida de valor agregado (análisis de gestión)				% pérdidas de EVA

Matriz de crecimiento de ingresos que puede enfocar la empresa *Litoformas* a su maximización de valor.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	INDICE
<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de producto o servicio actual y diversificación para agregar valor competitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimización de procesos productivos y operacionales, medir posibilidades de crear nuevas líneas 	<ul style="list-style-type: none"> - % de ingresos a invertir en mejora y relación de TR Vs. TIR para nuevos servicios y prod.
<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de efectividad en los procesos productivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar la poca efectividad productiva y capacidad instalada. 	<ul style="list-style-type: none"> - % presupuestado para mejora de capital operativo
<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de producto con diferencia competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificación de exigencias del cliente frente a características de producto o servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - % de salarios a invertir en cubrir deseos del cliente Vs. producto.
<ul style="list-style-type: none"> - Política de precio competitivo, sustentado por costos de calidad altamente mayores que de discalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de políticas de precios que permitan inclinación del cliente hacia el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> - % a invertir en estructura de costos unitarios Vs. política de precios y margen de rentabilidad
<ul style="list-style-type: none"> - Minimización de gastos mediante la discriminación de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades enfocadas a impedir su globalización y mimetización donde no hay responsables de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> - % de ingresos por ventas para estudio y política agresiva de ventas
<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de mejores distribuidores, mejores mercados y mayor satisfacción de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensificación de actividades de mercadeo que cautive a un mayor # de clientes en cualquier segmento de mercadeo. 	<ul style="list-style-type: none"> - % a invertir sobre análisis y depuración de proveedores no certificados o confiables

<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar el criterio de justo a tiempo con proveedores confiables. - Optimizar el flujo de caja, los cobros y la cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades enfocadas a la mejora de obtención de insumos, con confiabilidad inmediata y utilización eficaz del recurso humano. - Revisar con frecuencia los procedimientos día a día de los ingresos por cobros, depurar la cartera hasta su saneamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - % en selección de buenos proveedores y pago salarial por incentivación a la eficiencia. - % por comisiones, cobros y a destinar por concepto de descuentos en ventas y pronto pago.
---	---	--