
Process

Frameworks:

Cómo Visualizar los Procesos Administrativos y Financieros

Por Otto Acuña Naranjo

www.ExcelenciaFinanciera.com

En general, estamos acostumbrados a pensar en términos funcionales o departamentales. Decimos "yo trabajo en contabilidad" o en "cuentas por pagar" o en "cobro judicial", etc. Sin embargo, pocas veces nos es fácil explicar que hacemos, sobre todo a aquella persona que no está familiarizada con la empresa o con la industria a la que pertenecemos.

Así, más allá de tal vez intercambiar comentarios sobre algunas actividades específicas como "postear asientos" ó "conciliar cuentas", es complicado explicar, y mucho menos COMPARAR, el trabajo de una organización a otra.

Por eso, hace ya algunos años, los estudiosos de procesos se dieron a la tarea de tratar de estructurar, con un lenguaje común que todos pudieran entender, los diferentes procesos, grupos de procesos, actividades y pasos que puede tener una función o un departamento en una organización cualquiera. El poder definir, explicar y eventualmente medir lo que hace un departamento "genérico" de contabilidad, cuentas por pagar, costos, recursos humanos o cualquier otro ámbito profesional es básico para poder analizarlos, entenderlos, compararlos y ojalá mejorarlos.

Nada más imagínese lo que sería para el gremio médico tratar de entender el cuerpo humano, sus dolencias, sus curas y transferir este conocimiento de un médico a otro sin la anatomía, que nos explica cómo todos tenemos similitudes que nos permiten entender el cuerpo en su conjunto, aunque todos somos diferentes. La anatomía nos permite generalizar y comparar de un ser humano a otro aunque algunos seamos gordos, flacos, rubios, morenos, altos o bajos,

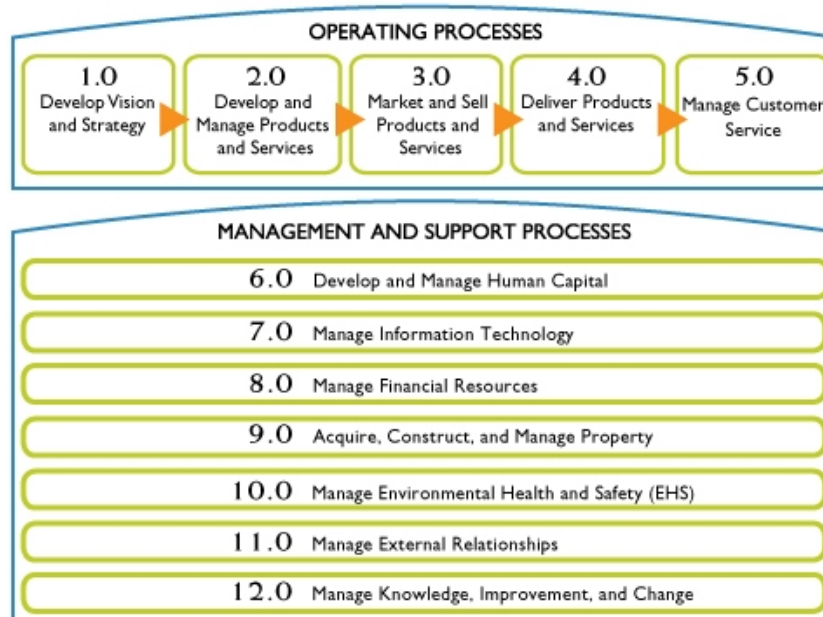
de tal o cual grupo étnico, etc.). Esta “estructuración genérica del cuerpo humano” nos permiten entenderlo, analizarlo, diagnosticarlo y tratar de curarlo cuando no trabaja como debe.

De esta manera, hace ya algunos años, varias organizaciones del ramo de los negocios, entre ellas el **American Quality and Productivity Association (AQPC)**, la hoy desaparecida **Arthur Andersen & Co.** y otras organizaciones dedicadas a la mejora continua se dieron a la tarea de definir una taxonomía de procesos, es decir, un marco referencial, una manera común de ver, comprender y analizar los procesos que se dan en una organización.

A esta "anatomía de procesos" le llamaron **Marco de Referencia para Clasificar Procesos o Process Classification Framework (PCF)** y permite visualizar de forma estándar una organización independientemente de su tamaño, industria, localización geográfica u otra distinción cualquiera. El PCF permite ir abriendo en capas las funciones generales de una empresa, en sus grandes procesos, en sus actividades, de forma que una organización cualquiera pueda homologar sus procesos a los del modelo y por tanto encontrar un punto de referencia a través del cual compararse, medir indicadores, documentarlos, etc.

Hoy existen varios marcos referenciales de procesos, algunos especializados en procesos de tecnología de la información, como el llamado ITIL. Muchas organizaciones grandes tienen sus propios marcos de referencia para clasificar procesos, usualmente basados en el de AQPC ó en el de otras organizaciones, sin embargo el PCF es uno de los modelos generalmente aceptados a nivel mundial.

Hoy el PCF es ampliamente aceptado alrededor del mundo por instituciones académicas, firmas de consultoría, empresas consultoras y otras organizaciones. El PCF es actualizado y ampliado constantemente por el AQPC y con el tiempo algunas empresas y firmas consultoras han desarrollado variantes de este mismo modelo, algunos específicos a su industria y otros menos o más detallado o con particularidades de su interés.



Fuente: www.aqpc.org

Aunque el propósito de esta nota técnica es tratar los procesos del BackOffice Administrativo, el PCF en general trata de explicar los procesos de toda la empresa.

Entrando propiamente en el detalle de los procesos administrativos y financieros, vemos que el macro-proceso 8 es que tiene que ver con los temas financieros. Si "abrimos" *Manage Financial Resources*, este macro-proceso se divide en 10 grandes grupos de procesos, que cualquier empresa va a tener, independientemente de su tamaño y de si lo hace un gran departamento o si todo lo realiza una sola persona en una PYME:

8.0 Manage Financial Resources

- 8.1 Perform planning and management accounting (10728)
- 8.2 Perform revenue accounting (10729)
- 8.3 Perform general accounting and reporting (10730)
- 8.4 Manage fixed asset project accounting (10731)
- 8.5 Process payroll (10732)
- 8.6 Process accounts payable and expense reimbursements (10733)
- 8.7 Manage treasury operations (10734)
- 8.8 Manage internal controls (10735)
- 8.9 Manage taxes (10736)
- 8.10 Manage international funds/consolidation (10737)

Si a su vez "abrimos" uno de esos grupos de procesos "8.2 Perform Revenue Accounting" (Llevar a cabo el ciclo de ingresos), este proceso se divide en 5 procesos:

8.2 Perform revenue accounting (10729)

- 8.2.1 Process customer credit (10742)
- 8.2.2 Invoice customer (10743)
- 8.2.3 Process accounts receivable (AR) (10744)
- 8.2.4 Manage and process collections (10745)
- 8.2.5 Manage and process adjustments/deductions (10746)

Y si "abrimos" el proceso de facturar al cliente ("8.2.2 Invoice Customer"), este se compone de 5 actividades principales que caracterizan o definen el proceso

8.2.2 Invoice customer (10743)

8.2.2.1 Maintain customer/product master files (10794)

8.2.2.2 Generate customer billing data (10795)

8.2.2.3 Transmit billing data to customers (10796)

8.2.2.4 Post receivable entries (10797)

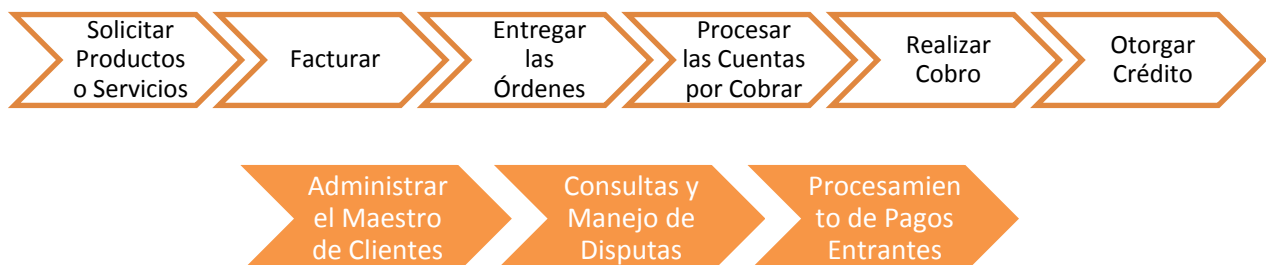
8.2.2.5 Resolve customer billing inquiries (10798)

De modo que para cada proceso posible en una organización, sea esta una organización sin fines de lucro, una empresa comercial, una institución de gobierno o una institución educativa, se puede tener una estructura común, a la cual asignarle recursos, costos, métricas de productividad, etc.

Nomenclatura OTC, P2P y RTR para procesos transaccionales

Nuestro sitio, al tener cierto énfasis en procesos transaccionales administrativos y financieros, tiene áreas específicas para grupos de procesos relacionados con los grandes ciclos de la organización, sea esta comercial, gobierno o del tercer sector. Cuando se habla de procesos financieros transaccionales, usualmente se consideran tres grandes bloques:

Ciclo de Ingresos ("Order to Cash", "OtC" ó "O2C"): que va desde que alguien pone una orden de pedido y como se otorga crédito, pasando luego por cómo esta orden de pedido se convierte en una factura, como se le entrega al cliente y como se cobra (incluyendo cobro judicial) hasta el momento de recibir el dinero y registrar los pagos del cliente. De ahí sus siglas, "de la orden hasta el efectivo". Es el grupo de procesos por donde "entra el dinero" a la empresa, sin incluir el proceso de venta en sí o de administración de las relaciones con los clientes.



Ciclo de Egresos (“Purchase to Payment”, “PtP” ó “P2P”): este de forma análoga es el grupo de procesos por donde "sale el dinero", es decir, desde que alguien toma la decisión de que debe comprarse algo y coloca una requisición de compra, como esa compra se convierte en una cuenta por pagar al momento en que se reciben los bienes o servicios comprados y luego como se paga, llegando hasta que se hace el egreso. En este ciclo, no se toma en cuenta la labor técnica de abastecimiento y compra en sí, que es un proceso aparte, pero si se incluyen otros grupos de procesos por los cuales "sale el dinero", por lo que incluye el proceso de planilla o nómina y los pagos fijos, incluyendo los impuestos y servicios públicos.



Contabilidad y Reportes (“Record to Report”, “RtR” ó “R2R”): este proceso abarca todos los registros contables, la contabilidad general, las transacciones y consolidación intercompañía, la contabilidad de activos, de costos, de activos fijos y la confección de reportes financieros y gerenciales de fin de mes y de período, así como la presentación estatutaria de reportes a las autoridades competentes (para efectos contables solamente).



Otros procesos Financieros no transaccionales

Existen otros procesos, que no son transaccionales y de los cuales escribiremos en otros artículos, pues tienen una dinámica diferente, en donde las métricas no van asociadas a volúmenes transaccionales, sino a otros indicadores. Ejemplos de este tipo de grupos de procesos son la presupuestación, el abastecimiento, el manejo de los costos, la contabilidad de costos, la administración de la rentabilidad, etc. Para consultar todo el modelo de procesos del AQPC, puede verlo en su forma más actualizada, a Abril de 2008, en la SIGUIENTE DIRECCION:

<http://www.apqc.org/portal/apqc/site/?path=/research/pcf/index.html>

Deben inscribir su correo electrónico para tener acceso a bajar la versión PDF o la versión de Excel. Espero que esta información les haya sido de utilidad. Por favor envíenos sus comentarios o indíquenos si piensa que esta información fue de valor para Usted escribiéndonos a la dirección articulos@excelenciafinanciera.com

Reseña del Autor:

Otto Acuña es socio fundador de ExcelenciaFinanciera.com, empresa especializada en mejora continua, temas de asesoría gerencial y continuidad de negocio.

Cuenta con una Licenciatura en Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica y un MBA de la Universidad Latina de Costa Rica. Con más de 15 años de experiencia funcional y en el ámbito de la consultoría en el ámbito de la excelencia operacional, planificación y estrategia, desarrollo organizacional, recursos humanos y procesos administrativos, de compras y financieros. El Sr. Acuña ha laborado en el sector bancario, agroindustrial y de servicios profesionales y ha brindado consultoría a una amplia gama de empresas, instituciones, gobiernos y organizaciones no gubernamentales en Latinoamérica y los Estados Unidos.

Su dirección de correo electrónico es otto.acuna@excelenciafinanciera.com

Puede conocer más en la dirección www.excelenciafinanciera.com y sobre soluciones de respaldo sin preocupaciones en www.backup-connect.co.cr.

Asimismo, su empresa mantiene contenido en su blog (<http://excelenciafinanciera.typepad.com/blog/>) y en las siguientes redes sociales:

Facebook:

<http://www.facebook.com/pages/ExcelenciaFinancieracom/103255343043037?v=wall>

<http://www.facebook.com/pages/Backup-Connect-LATAM/107311375957658?ref=ts>

LinkedIn:

- **ExcelenciaFinanciera.com - Mejora Continua en Áreas Administrativas y Financieras**

http://www.linkedin.com/groups?gid=2770888&trk=myg_ugrp_ovr

- **Backup-Connect LATAM - Seguridad de Información Clave y Soluciones de Respaldo**

http://www.linkedin.com/groups?gid=2903847&trk=myg_ugrp_ovr