

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

**“EL CONTROL INTERNO EN FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN
FINANCIERA DEL EFECTIVO, EN UNA EMPRESA QUE FABRICA
CARROCERÍAS DE METAL”**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis y de la Práctica Profesional de la Escuela de Estudios de Postgrado, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto SÉPTIMO inciso 7.2 del Acta 5 – 2005, de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005.

Asesor de Tesis: MSc. Víctor Salomón López Zaldaña

Autora: Licenciada María Esperanza Tan Ordóñez

Guatemala, Abril del 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Canton Lee Villela
Vocal Segundo:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Efrén Arturo Rosales Alvarez
Vocal Quinto.	P.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL DE TESIS

Presidente:	MSc. José Alberto Ramírez Crespín
Secretario:	MSc. José Rubén Ramírez Molina
Vocal I:	MSc. Erick Orlando Hernández Ruiz
Prof. Consejero	MSc. Víctor Salomón López Saldaña

GENERAL

No.	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES	01
2. MARCO TEÓRICO	02
2.1 La industria de las carrocerías de metal en Guatemala	02
2.1.1 Clasificación	03
2.1.2 Número de trabajadores	03
2.1.3 Producción	04
2.1.4 Principales operaciones	04
2.2 La Administración financiera del efectivo	05
2.2.1 Pasos a seguir	06
2.2.2 Motivos para mantener saldos de efectivo	06
2.2.3 Objetivos de la administración del efectivo	11
2.2.4 Administración de ingresos y egresos	14
2.2.5 Valores negociables	21
2.3 Control interno necesario para una administración eficaz del efectivo	27
2.3.1 Control interno	27
2.3.2 Planeación financiera estratégica	31
2.3.3 Organización	42
2.3.4 Dirección	43
2.3.5 Control	45
3. METODOLOGÍA	50
4. SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL EFECTIVO, UTILIZADO ACTUALMENTE EN LA EMPRESA QUE SE INVESTIGÓ	51
4.1 Estructura y procedimientos del sistema	51
4.2 Debilidades encontradas	61
4.3 Posibles riesgos	63
4.4 Cuestionarios utilizados	65

5. MODELO DE CONTROL INTERNO DEL EFECTIVO, EN FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL EFECTIVO	68
5.1 Planeación financiera estratégica	68
5.2 Organización del departamento financiero	74
5.3 Dirección	83
5.4 Controles	83
6. CONCLUSIONES	85
7. RECOMENDACIONES	86
8. BIBLIOGRAFÍA	87
9. GLOSARIO	88

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Cantidad y valor de productos fabricados en el año 2000	4
2	Organigrama del Departamento Financiero	52
3	Plan de acción	69
4	Flujo de efectivo a corto y largo plazo	70
5	Organigrama del departamento financiero	76
6	Flujograma de ingresos por pago de clientes	77
7	Flujograma de la revisión y registro diario de ingresos	78
8	Flujograma de la recepción de facturas, revisión, registro y pago	79
9	Flujograma de las conciliaciones bancarias	80
10	Flujograma de aprobación crédito	81
11	Flujograma de cobros	82
12	Evaluación de riesgos	84

RESUMEN

La empresa objeto de estudio en esta investigación, se dedica a la fabricación de carrocerías de metal en Guatemala, sus principales operaciones son: recepción de pedidos, compra de materia prima y materiales, fabricación de furgones y palanganas de metal, instalación de las carrocerías en el chasis de los camiones, facturación, entrega de los productos al cliente y el cobro correspondiente.

El problema que trata de resolver esta investigación se refiere a las debilidades del control interno en función de la administración del efectivo, que tiene actualmente la empresa y que está ocasionando riesgos de déficit de efectivo, pago de intereses por mora, pérdidas e inclusive la quiebra.

Para conocer la estructura y procedimientos del sistema de control interno del efectivo, que actualmente está utilizando la empresa, se elaboraron cuestionarios de control interno, se entrevistó a directivos y al personal del departamento financiero y se analizó la información obtenida.

El resultado obtenido fue que el sistema de control interno en función de la administración del efectivo que tiene actualmente la empresa, tiene debilidades.

Como conclusión se determinó en primer lugar, que el control interno adecuado brinda una seguridad razonable y ayuda a que la empresa alcance sus objetivos financieros. En segundo lugar se determinó que la empresa tiene un sistema débil de control interno, lo que ocasiona riesgos de errores, gastos inútiles y de malversaciones que podrían causar serios daños a la administración.

INTRODUCCIÓN

Debido a la globalización, las empresas necesitan ser rentables y competitivas, lo cual se puede lograr si se administran eficazmente para que cumplan sus objetivos.

Para administrar eficazmente, las empresas deben tener un sistema de control adecuado, el cual debe estar incluido dentro de las actividades de planificar, organizar, dirigir y controlar.

Los antecedentes de la investigación se mencionan en el capítulo dos, que contiene el marco teórico, el cual incluye una breve descripción de la industria de las carrocerías de metal en Guatemala, la administración financiera del efectivo y el control interno necesario para una administración eficaz del efectivo

El problema de la presente investigación se refiere a que una de las empresas que fabrica carrocerías de metal en Guatemala, tiene un sistema de control interno débil para administrar su efectivo, lo cual la coloca en desventaja ante las empresas que se preocupan por establecer controles adecuados.

Los sistemas débiles no cumplen los requisitos básicos de control, ni contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la empresa, razón por la cual esta empresa tiene riesgo de fraudes, hurtos, déficit de efectivo, pago de intereses por mora, desperdicios, pérdidas e inclusive la quiebra.

Un sistema de control interno adecuado, aplicado específicamente al efectivo, implica planificar estratégicamente las operaciones del efectivo, establecer las políticas y procedimientos, diseñar la estructura organizacional, dirigir al personal y controlar toda la operación.

La justificación de la investigación consiste en dar a conocer las debilidades del control interno actual y los riesgos en el área financiera, para que los dueños y gerentes de esta empresa evalúen y tomen la decisión de modificar su sistema de control.

La hipótesis del presente trabajo es que la empresa investigada tiene un sistema débil de control interno, la cual se comprobó al efectuar el trabajo de campo.

Los objetivos del presente trabajo son los siguientes:

- Investigar y conocer la estructura y procedimientos del sistema de control interno del efectivo que actualmente está utilizando la empresa.
- Determinar las debilidades que tiene el sistema de control interno del efectivo que está utilizando actualmente.
- Diseñar un modelo de control interno del efectivo adecuado y aplicable a la empresa que fabrica palanganas y furgones de metal en Guatemala, que ayude a administrar eficazmente y por lo tanto cumplir con sus objetivos.

Este trabajo de investigación está estructurado en ocho capítulos, el primero contiene los antecedentes de la investigación, el segundo contiene el marco teórico, el cual describe brevemente la industria de las carrocerías de metal en Guatemala, la administración financiera del efectivo, y el control interno necesario para una administración eficaz del efectivo, el tercer capítulo indica la metodología utilizada, el cuarto capítulo describe el resultado obtenido del trabajo de campo, el quinto capítulo muestra un modelo de control interno adecuado para una administración financiera del efectivo, el sexto capítulo indica las conclusiones, el séptimo capítulo indica las recomendaciones y el octavo capítulo indica la bibliografía.

Las conclusiones del presente trabajo son en primer lugar que el control interno es una serie de acciones que forman parte de los procesos de una empresa, que permite el funcionamiento adecuado y supervisa el comportamiento y aplicabilidad a cada momento, aportando un grado de seguridad razonable. En segundo lugar se confirmó la hipótesis de que la empresa tiene un sistema débil de control interno por lo que tiene riesgos de gastos inútiles y de malversaciones que podrían causar serios daños a la administración.

Las recomendaciones son en primer lugar que los directivos de la empresa investigada tomen acciones para cambiar su sistema de control interno, incorporándolo a su estructura y procesos, para tener seguridad razonable en sus operaciones financieras.

En segundo lugar se recomienda que para administrar eficazmente el efectivo, la empresa planifique, organice, dirija, controle y evalúe periódicamente riesgos y resultados, a través de auditorías, a fin de tomar medidas correctivas oportunas para alcanzar sus objetivos financieros.

1. ANTECEDENTES

El marco teórico del presente trabajo se indica en el capítulo 2, el cual indica en primer lugar a la industria de la carrocerías de metal en Guatemala, su clasificación, el número de trabajadores de las cuatro empresas existentes a la fecha referida, la producción y las principales operaciones.

En segundo lugar se menciona la Administración financiera del efectivo, en cuanto a los pasos que se deben seguir, los motivos para mantener saldos de efectivo y los objetivos y técnicas de la administración del efectivo.

En tercer lugar se menciona el control interno como herramienta para una administración eficaz del efectivo, incluye el control interno, la planeación financiera estratégica, la organización y la dirección.

El efectivo es activo importante en las empresas, que sirve para atender los requerimientos financieros de todas las operaciones, razón por la cual se seleccionó este tema. Las empresas que fabrican carrocerías de metal en Guatemala, contribuyen al desarrollo del transporte de carga en Guatemala, actividad que se incrementa cada día en Guatemala, razón por la cual se seleccionó una de las cuatro empresas existentes.

Toda la información obtenida en la empresa seleccionada estaba vigente al mes de Julio del 2006.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La industria de las carrocerías de metal

Las carrocerías de metal a las que se refiere el presente trabajo, son los componentes llamados palanganas y furgones, de diferentes consistencias, formas y tamaños, que se fabrican e instalan en chasis de camiones, generalmente para transportar artículos.

Las palanganas son bases de metal sin tapadera, de diferentes medidas de largo, ancho y profundidad, con puerta o sin puerta del mismo material. El tamaño, forma y consistencia de las palanganas depende del tamaño del chasis en el que se va a colocar así como del peso, volumen y tipo de producto que se va a transportar.

Los furgones son cajones grandes de metal herméticos, que tienen generalmente una puerta de metal para abrir y cerrar con chapa o candados, estos furgones se instalan en chasis para transportar diferentes tipos de artículos. El tamaño y consistencia de los furgones depende del tamaño del chasis, así como del peso, volumen y tipo de producto que se va a transportar.

En Guatemala, las empresas industriales, comerciales y de transporte, son las que generalmente demandan carrocerías instaladas en chasis de camiones, para el transporte de materias primas, materiales, productos terminados, material de construcción, alimentos, bebidas, desechos y otros.

Las empresas que importan y venden los chasis de camiones, tienen que recurrir a las empresas fabricantes de carrocerías de metal, a efecto de que les fabriquen e instalen las palanganas o furgones, del tamaño, material, condiciones y capacidad que los clientes necesitan, y de acuerdo a la ley que rige el control de peso para cada tipo de chasis (Acuerdo gubernativo 1084-92, reglamento para el control de pesos y dimensiones de vehículos automotores y sus combinaciones), por ejemplo, los furgones pueden ser con o sin puerta, blindados o refrigerados,

en el caso de las palanganas pueden ser abatibles o de volteo para facilitar el vaciado de los artículos.

Actualmente en Guatemala, hay cuatro empresas importantes que se dedican a la fabricación de palanganas y furgones de metal, su producción se incrementa cada día, debido al crecimiento del transporte de carga en Guatemala.

2.1.1 Clasificación

Según el directorio para empresas 2000/2001, de la Dirección General de Estadística, la industria de las carrocerías de metal, está clasificada en el “Grupo 38431201 Construcción, montaje y reconstrucción de vehículos automotores”, según el directorio referido, en este grupo aparecen cuatro empresas importantes que se dedican a la fabricación de palanganas y furgones de metal, con el número de trabajadores y producción indicados a continuación:

“2455 Carrocerías y Remolques Equipos y Productos, S. A .

Guatemala	Furgones metálicos, carretones y toldos.
-----------	--

2458 Transam Cia. Ltda.

Villa Nueva, Guatemala	Furgones de metal y carrocerías de metal.
------------------------	---

2461 Fabrica de Carrocerías Rosmo

Quetzaltenango	Carrocerías de metal.
----------------	-----------------------

Carrocerías El Éxito

Villa Nueva	Carrocerías de metal
-------------	----------------------

2.1.2 Número de trabajadores

Carrocerías Rosmo	100 a más trabajadores
-------------------	------------------------

Transam	100 a más trabajadores
---------	------------------------

Carrocerías El Éxito	20 a 49 trabajadores
----------------------	----------------------

2.1.3 Producción

La producción en estas empresas es programada de acuerdo a pedidos de palanganas de metal y de furgones.

Cantidad y valor en quetzales de productos fabricados en el año 2000

Descripción	Primer Trimestre		Segundo Trimestre		Tercer Trimestre		Cuarto Trimestre	
	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
Otros tipos de carrocerías para vehículos	120	3,509,238	121	3,545,558	121	3,549,098	96	2,821,440

Nota: los datos solo corresponden a los establecimientos con 20 y mas personas ocupadas del sector fabril, que constituyen el marco de referencia de la encuesta trimestral. Incluye carrocerías de madera y de metal.”¹

2.1.4 Principales operaciones

Las principales operaciones de las empresas que fabrican carrocerías de metal, son la recepción de pedidos, compra de materia prima y materiales, fabricación de furgones y palanganas de metal, instalación en el chasis de los camiones, facturación y entrega de los productos al cliente, así como el cobro correspondiente. Los materiales que utilizan son: lámina de acero, vigas, remaches y soldadura, se está incorporando el aluminio para disminuir peso y la oxidación. Con la lámina y vigas se construyen las cajas asegurándolas con soldadura y remaches, las cuales se pintan para evitar la corrosión.

Carrocería y chasis separados

Según describe Gil Hermógenes, “Este sistema es el más antiguo de los

1. Dirección General de Estadística, GT.2000/2001. Directorio para Empresas. Guatemala.

utilizados en el automóvil, el más sencillo conceptualmente y, desde luego, un sistema que todavía no se ha abandonado para los autocamiones. Consiste fundamentalmente en disponer de dos vigas de acero, llamadas largueros, a todo lo largo del automóvil. Estos largueros se aseguran entre sí por medio de unos travesaños soldados en diferentes puntos de la longitud de los largueros, de modo que el conjunto así logrado adquiere una gran rigidez. A este grupo de hierros debidamente dotados de forma se le da el nombre de bastidor. Se montarán por debajo los órganos de la suspensión y las ruedas, y a él se sujetarán también el motor y todos los órganos mecánicos. En estas condiciones, cuando el bastidor ha recibido todos estos órganos mecánicos mencionados, se ha conseguido formar lo que se llama el chasis.

La carrocería ha de formar un conjunto totalmente independiente que se monta y desmonta del chasis en todo su conjunto. Va generalmente atornillada por el intermedio de juntas de caucho, de modo que pueda sujetarse con total garantía a los puntos convenientes del bastidor y pueda quedar perfectamente amoldada al citado bastidor con muy buenas garantías de rigidez.

El sistema de chasis separado se sigue utilizando con gran éxito en este tipo de vehículos (autocamiones), en los que se puede colocar diferentes tipos de cajas, y puede también alargarse el bastidor para conseguir la colocación de dos ejes traseros.”²

El sistema de carrocería y chasises separados, es el que han utilizado las empresas que fabrican carrocerías de metal en Guatemala.

2.2 La administración financiera del efectivo

El efectivo es un activo líquido que se puede utilizar de inmediato, está conformado por el dinero que las empresas tienen en caja y en cuentas de bancos, el cual se utiliza para pagar los diferentes compromisos de la empresa, a

2. Gil, Hermógenes. 2001. Electromecánica para el carrocerero. No indica edición. España, Grupo Editorial Ceac, S. A. 189-191 p.

efecto de mantener la buena marcha de las operaciones y tener solvencia empresarial.

Para administrar adecuadamente el efectivo, se debe planear, organizar, dirigir y controlar todas las operaciones del departamento financiero, a fin de mantener un saldo mínimo de acuerdo a las necesidades, contar con el efectivo estrictamente necesario para atender todas las transacciones de la empresa, invertir en lo que se tenga planificado, pagar deudas y aprovechar todos los descuentos por pronto pago, mantener una buena imagen con los proveedores, prever la mejor forma para cubrir faltantes eventuales, por ejemplo, con la venta de valores negociables, o recurrir en última instancia a un financiamiento a corto plazo, así como la forma en que se utilizarán los excedentes de efectivo, ya sea en inversiones a corto plazo o pago de deudas.

2.2.1 Pasos a seguir

Elaborar el plan estratégico financiero.

Dictar las políticas y procedimientos que rigen todas las operaciones financieras.

Diseñar el organigrama del departamento financiero, e indicar las funciones y responsabilidades de cada integrante.

Dirigir todas las operaciones financieras de la empresa.

Controlar las diferentes operaciones financieras de la empresa.

2.2.2 Motivos para mantener saldos de efectivo

El efectivo en caja y en cuenta de cheques no produce intereses, por lo tanto, la empresa debe tener únicamente el saldo necesario, para evitar los recursos ociosos o falta de liquidez para atender los compromisos a corto plazo.

Como indica Bolten, Steven E. “Los tres motivos que por lo general explican el mantenimiento de saldos en efectivo son: de transacción, de precaución y de especulación. Los saldos de transacción, se guardan con el fin de afrontar necesidades de rutina, como la compra de materias primas y el pago de sueldos. Los saldos de precaución, sirven para afrontar necesidades imprevistas ocasionadas por causas tales como el aumento repentino en el costo de materias primas, una huelga o una demora inesperada en el cobro de las cuentas. Los saldos de especulación, permiten a la empresa aprovechar las oportunidades que se puedan presentar fuera del curso normal de las operaciones, por ejemplo, una disminución en el precio de los valores o una propuesta de fusión.

Factores para determinar el saldo de efectivo que requiere la empresa

Los factores generales son: la sincronización de entradas y salidas de caja, los costos asociados con los déficit en las necesidades de efectivo, los costos asociados con el mantenimiento de un exceso de efectivo, los costos asociados con la conservación de saldos y valores realizables y las incertidumbres relativas. Para sincronizar los flujos de efectivo habrá que examinar sus características; por ejemplo, los patrones cíclicos y de temporada de las ventas, la recuperación de cuentas por cobrar y la obtención de préstamos. Habrá que analizar, asimismo, las características de las salidas de caja: pago de sueldos, costo de materias primas, pagos de intereses, el patrón de las cuentas por pagar, la amortización de pasivo y los impuestos. Para determinar los costos asociados con un faltante en las necesidades de efectivo, habrá que estudiar los costos de transacción de la obtención de efectivo, los costos de los préstamos, la pérdida de descuentos por pronto pago y otras oportunidades valiosas, el deterioro de la clasificación de crédito de la empresa y el incremento significativo en cargos bancarios. Para determinar el costo asociado con la conservación de efectivo ocioso se deberán

examinar las oportunidades que la empresa haya perdido de obtener alguna utilidad si hubiera invertido esos recursos, particularmente los intereses perdidos por valores realizables. Para determinar los costos de operación asociados con la administración de efectivo, se examinará el costo del personal, así como el de compra y custodia de valores.

Además de la sincronización y de los aspectos económicos de la administración del efectivo, los directores de finanzas se tienen que ocupar también de la incertidumbre asociada. Si la certidumbre fuera perfecta, los saldos de efectivo se mantendrían en cero puesto que no producen nada, y se convertiría en efectivo la cantidad necesaria de valores realizables un momento antes de necesitarlo. La posibilidad de afrontar estas incertidumbres y minimizar los saldos de efectivo necesarios depende de la facilidad con que se puedan obtener los préstamos, de la calidad de los pronósticos, de que la administración esté dispuesta a evitar los faltantes y a conservar saldos precautorios y de que se quiera especular con el efectivo y con los valores realizables. También se examinará el efecto de la incertidumbre en las operaciones y la estrategia de la administración de efectivo.

El presupuesto de efectivo es el instrumento principal que utiliza el director de finanzas para sincronizar los flujos de efectivo de la empresa y determinar sus necesidades. Pero a fin de optimizar tiene que recurrir a los modelos que han desarrollado los teóricos de las finanzas para la administración del efectivo.”³

Para determinar el saldo de efectivo, el departamento financiero necesita tomar en cuenta todos estos factores básicos y elaborar el presupuesto del flujo de efectivo para determinar la sincronización de los flujos.

El Ciclo de conversión de efectivo

Según Gitman, Lawrence, “El ciclo operativo (CO, u OC, por sus siglas en inglés) de una empresa es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de

3. Bolten, Steven E. 1992. Manual de Administración Financiera. 1ª. Edición. México, Editorial Limusa. 489- 491 p.

producción hasta el cobro del dinero por la venta del producto terminado. El ciclo operativo comprende dos importantes categorías de activos a corto plazo: inventarios y cuentas por cobrar. Se mide en tiempo transcurrido sumando la edad promedio de inventario (EPI, o AAI, por sus siglas en inglés) y el período promedio de cobranza (PPC, o ACP, por sus siglas en inglés).

$$OC = AAI + ACP$$

Sin embargo, el proceso de producir y vender un producto también incluye la compra de insumos de producción (materias primas) a crédito, lo que da como resultado las cuentas por pagar. Éstas reducen el número de días que los recursos de una empresa están convertidos en el ciclo operativo. El tiempo que toma pagar las cuentas por pagar, medido en días, es el período promedio de pago (PPP, o APP, por sus siglas en inglés): El ciclo operativo menos el período promedio de pago se conoce como ciclo de conversión de efectivo (CCE, o CCC, por sus siglas en inglés). Representa la cantidad de tiempo que están invertidos los recursos de la empresa. La fórmula para el ciclo de conversión de efectivo es:

$$CCC = OC - APP$$

Esta fórmula tiene tres componentes principales, la edad promedio de inventario, el período promedio de cobranza y el período promedio de pago:

$$CCC = AAI + ACP - APP$$

Si una empresa cambia cualquiera de estos períodos, modifica la cantidad de recursos invertidos en sus operaciones cotidianas.

Si las ventas de la empresa son constantes, entonces su inversión en activos operativos también debe ser constante, y la empresa solo tendrá un requerimiento permanente de financiamiento. Si las ventas de la empresa son cíclicas, entonces su inversión en activos operativos variará a través del tiempo con sus ciclos de ventas y entonces la empresa tendrá un requerimiento estacional de

financiamiento además del financiamiento permanente requerido por su inversión mínima en activos operativos.

Estrategias de financiamiento estacionales agresivas en comparación con conservadoras

Por lo común, los fondos a corto plazo son menos costosos que los fondos a largo plazo. Sin embargo, los fondos a largo plazo permiten que la empresa bloquee sus costos de financiamiento durante un período y, por consiguiente, evite el riesgo de los incrementos en las tasas de interés a corto plazo. Además, el financiamiento a largo plazo asegura que los fondos requeridos estén disponibles cuando la empresa los necesite. El financiamiento a corto plazo expone a la empresa al riesgo de que no pueda ser capaz de obtener los fondos que necesite para cubrir sus picos estacionales. Bajo una estrategia agresiva de financiamiento, la empresa financia sus requerimientos estacionales con deuda a corto plazo y sus requerimientos permanentes con deuda a largo plazo. Bajo una estrategia conservadora de financiamiento, la empresa financia sus requerimientos tanto estacionales como permanentes con deuda a largo plazo.

Estrategias para administrar el ciclo de conversión de efectivo

Un ciclo de conversión de efectivo positivo significa que la empresa debe utilizar pasivos negociados (como los préstamos bancarios) para mantener sus activos operativos. Los pasivos negociados conllevan un costo explícito, por lo que la empresa se beneficia minimizando su uso para mantener activos operativos. Los pasivos negociados mínimos se pueden realizar mediante la aplicación de las estrategias siguientes:

1. Rotar el inventario tan pronto como sea posible sin inexistencias de inventarios que den como resultado una pérdida en ventas.
2. Cobrar las cuentas por cobrar tan pronto como sea posible sin pérdida de ventas por técnicas de cobranza de alta presión.
3. Administrar los tiempos de envío, procesamiento y compensación para reducirlos cuando se cobre a los clientes e incrementarlos cuando se pague a los proveedores.
4. Pagar las cuentas por pagar tan lento como sea posible sin dañar la calificación de crédito de la empresa”⁴

Estas estrategias que menciona el autor son funcionales para la administración del efectivo.

2.2.3 Objetivos de la administración del efectivo

Según Bolten Steven, “Los objetivos de la administración del efectivo son los siguientes:

- 1) Satisfacer las necesidades de desembolsos (el programa de pagos).
- 2) Minimizar los recursos destinados a las operaciones y a los saldos precautorios. Algunas empresas mantienen también saldos especulativos; pero esto por lo general depende de los objetivos de cada empresa.

El programa de pagos

En el curso normal de las operaciones todas las empresas tienen un flujo de efectivo a través de su departamento de caja. El efectivo entra cuando se cobran las cuentas que genera la venta de artículos y servicios, y sale hacia los proveedores de materias primas y hacia el personal de la empresa. El efectivo se

4. Gitman, Lawrence J. 2003. Principios de Administración Financiera. 10ª. Edición. México, Pearson Educación, 496-500 p.

puede considerar como el aceite que lubrica los engranajes del negocio; sin él, el proceso se detiene. Puesto que casi todas las empresas consideran que sus operaciones son continuas, corresponde al director de finanzas cuidar de que haya efectivo disponible suficiente para atender el programa de pagos. Se podría guardar una buena cantidad de efectivo ocioso para asegurarse de que no se dejará pasar un solo vencimiento; pero esto sería una incorrecta administración financiera y resultaría una práctica muy costosa, porque el efectivo ocioso no produce ningún rendimiento. No obstante, la puntualidad de los pagos ofrece ciertas ventajas, ventajas que tienden a inclinar a los directores de finanzas hacia la conservación de saldos excesivos. Estos evitan ciertamente la insolvencia, porque si se tiene siempre efectivo a la mano para atender a todos los pagos, ningún acreedor podrá colocar a la empresa en situación comprometida (o llevarla tal vez a la quiebra). El banco se mostrará muy complacido si se mantienen altos saldos inactivos en la cuenta de cheques, porque puede prestar ese dinero y obtener una utilidad. Si el director de finanzas tiene efectivo suficiente en la cuenta de cheques, sus relaciones con el banco serán buenas; pero esto se puede lograr si se mantienen saldos que no lleguen a ser excesivos. Los saldos altos ayudan también a tener buenas relaciones con los acreedores comerciales y proveedores de materiales, porque nunca se omitirá un pago y es probable que se pague por anticipado, lo cual les permitirá planear su propia administración de efectivo. Además, los saldos altos permiten aprovechar los descuentos comerciales que se conceden si se pagan las cuentas antes de su vencimiento, y, por supuesto, los saldos mayores que lo necesario, permiten afrontar cualquier gasto imprevisto, con poco esfuerzo por parte de la empresa. Pese a todas estas consideraciones, la conservación de saldos de efectivo mayores que lo necesario resulta muy costosa. Después de todo, es posible mantener buenas relaciones con los banqueros y acreedores, evitar los faltantes

que crean problemas y hacer frente a las necesidades imprevistas contando con recursos suficientes y no con reservas excesivas, mediante una administración del efectivo debidamente planeada. Los excedentes se pueden usar para cualquier clase de inversión rentable.

Minimización de los saldos de efectivo

La otra mitad del objetivo consiste en minimizar la inversión en saldos de efectivo ociosos. Si hubiera sincronización perfecta y certidumbre en el programa de ingresos y pagos, sin duda se evitarían por completo los saldos de efectivo. Desafortunadamente esa situación no existe y es preciso mantener algunos saldos. A medida que se minimizan aumentan las probabilidades de incurrir en un faltante y dejar de cumplir con el programa de pagos. A la inversa, a medida que se aumentan los saldos disminuyen las probabilidades de que se tenga un faltante o se deje de atender un pago; pero se perderán algunas posibles utilidades.

Un faltante no precipita de inmediato a la empresa a la quiebra, pero resulta costoso. Como director de finanzas, el lector debe comparar ese costo con lo que costará a la empresa la conservación de saldos ociosos. Desde luego, si los faltantes se repiten y son por cantidades importantes durante un período prolongado, vendrá la quiebra.

Al minimizar los saldos de efectivo no se debe olvidar una reserva de saldos precautorios para afrontar a lo imprevisto. Son costosos, puesto que no producen utilidad alguna para la empresa por lo que deben ser mínimos.

Esto plantea el mismo conflicto, porque al mantener saldos precautorios se evitan los costos de un déficit inesperado, pero se incurre en el costo de los saldos ociosos. El nivel hasta el cual se deben minimizar los saldos precautorios depende del grado de exposición al déficit que se esté dispuesto a tolerar y de los costos que se generen.”⁵

5. Bolton, Steven E. 1992. Manual de Administración Financiera. 1ª. Edición. México, Editorial Limusa. 492-493 p.

El objetivo de la administración del efectivo es entonces atender las necesidades de la empresa, sin tener saldos excesivos de efectivo.

2.2.4 Administración de ingresos y egresos

Como indica Lawrence Gitman: “El período promedio de cobranza tiene dos partes: 1) el tiempo a partir de la venta hasta que el cliente envía el pago y 2) el tiempo de recepción, procesamiento y cobranza. El tercer componente del ciclo de conversión de efectivo, el período promedio de pago, también tiene dos partes: 1) el tiempo a partir de la compra de bienes a crédito hasta que la empresa envía su pago y 2) el tiempo de recepción, procesamiento y cobranza requerido por los proveedores de la empresa. El tiempo de recepción, procesamiento y cobranza para la empresa, tanto de sus clientes como de sus proveedores, es el enfoque de la administración de ingresos y egresos.

Flotación

La flotación se refiere a los fondos que el pagador ha enviado pero que el receptor del pago todavía no puede usar. La flotación es importante en el ciclo de conversión de efectivo porque su presencia amplía el período promedio de cobranza de la empresa y su período promedio de pago. Sin embargo, el objetivo de la empresa debe ser acortar su período promedio de cobranza y alargar su período promedio de pago. Los dos se pueden lograr administrando la flotación.

La flotación tiene tres partes componentes:

1. Flotación postal es el tiempo de retraso entre el momento en que se deposita un pago en el correo y en el que se recibe.
2. Flotación de procesamiento es el tiempo entre la recepción de un pago y su depósito en la cuenta de la empresa.

3. Flotación de compensación es el tiempo entre el depósito de un pago y el momento en que los fondos erogables están a disposición de la empresa.
4. Este componente de flotación es atribuible al tiempo requerido por el sistema bancario para liquidar un cheque.

Agilización de cobranzas

La agilización de cobranzas reduce el tiempo de flotación de la cobranza y, por lo tanto, reduce el período promedio de cobranza, lo cual reduce la inversión que la empresa debe hacer en su ciclo de conversión de efectivo.

Una técnica popular para agilizar las cobranzas es el sistema de cajas de seguridad. Un sistema de cajas de seguridad funciona como sigue: en vez de enviar pagos a la compañía, los clientes envían los pagos a un apartado postal. El banco de la empresa vacía regularmente el apartado postal, procesa cada pago y deposita los pagos en la cuenta de la empresa. El banco envía (o transmite electrónicamente) las fichas de depósito, junto con los anexos de pago, a la empresa para que ésta pueda acreditar adecuadamente las cuentas del cliente. Las cajas de seguridad están distribuidas geográficamente de manera que coincidan con las ubicaciones de los clientes de la empresa. Un sistema de cajas de seguridad afecta los tres componentes de flotación. Las cajas de seguridad reducen el tiempo de envío y con frecuencia el de compensación al estar cerca de los clientes de la empresa. Las cajas de seguridad reducen el tiempo de procesamiento casi a cero porque el banco deposita los pagos antes que la empresa los procese. Obviamente, este sistema reduce el tiempo de flotación de cobranza, pero no sin un costo; por lo tanto, una empresa debe efectuar un análisis económico para determinar si implementa un sistema de cajas de seguridad.

Por lo general, las empresa grandes cuyos clientes están geográficamente

dispersos son las que suelen utilizar los sistemas de cajas de seguridad.

Sin embargo, una empresa no tiene que ser grande para beneficiarse de una caja de seguridad. Las empresas más pequeñas también pueden hacerlo. El principal beneficio para las empresas pequeñas es que transfieren el procesamiento de los pagos al banco.

Retardo en los pagos

La flotación también es un componente del período promedio de pago de la empresa. En este caso, la flotación está a favor de la empresa. La empresa se puede beneficiar al incrementar los tres componentes de su flotación de pago. Una técnica popular para incrementar la flotación de pago es el gasto controlado, el cual implica el uso estratégico de puntos de envío y cuentas bancarias para prolongar la flotación postal y la flotación de compensación, respectivamente. Este método se debe utilizar con mucho cuidado, porque períodos de pago más largos pueden hacer tirantes las relaciones con los proveedores.

En resumen, una política global razonable para la administración de la flotación es 1) cobrar los pagos lo más rápido posible, porque una vez que el pago está en el correo, los fondos pertenecen a la empresa y 2) retrasar el pago a proveedores, porque una vez hecho el pago, los fondos pertenecen al proveedor.

Concentración de efectivo

La concentración de efectivo es el proceso utilizado por las empresas para tener servicios de cajas de seguridad y otros depósitos en un banco, llamado banco de concentración. La concentración de efectivo tiene tres ventajas principales. La primera es que crea una gran cantidad de fondos para hacer inversiones en efectivo a corto plazo. Puesto que hay un componente de costo fijo en el costo de

transacción asociado a tales inversiones, invertir una sola partida de fondos reduce los costos de transacción de la empresa. La partida de inversión más grande también permite que la empresa elija de entre una gran variedad de instrumentos de inversión a corto plazo. La segunda es que concentrar el efectivo de la empresa en una cuenta mejora su seguimiento y control interno. Tercero, tener un banco de concentración permite a la empresa implementar estrategias de pago que reduzcan los saldos de efectivo inactivos.

Hay varios mecanismos para transferir efectivo de la caja de seguridad y otros bancos de cobranza al banco de concentración. Un mecanismo es un cheque de transferencia de depósito (CHTD, o DTC, por sus siglas en inglés) que es un cheque sin firma, girado sobre una de las cuentas bancarias de la empresa y depositado en otra. Para la concentración de efectivo, se gira un DTC en cada caja de seguridad u otra cuenta bancaria de cobranza y se deposita en la cuenta bancaria de concentración. Una vez que el DTC ha sido liberado por el banco en el que se giró (lo cual puede tardar varios días), se completa la transferencia de fondos. En la actualidad, la mayoría de las empresas proporciona información del depósito por teléfono al banco de concentración, el cual prepara y deposita entonces en su cuenta el DTC girado en la caja de seguridad o en otra cuenta bancaria de cobranza.

Un segundo mecanismo es una transferencia ACH (cámara de compensación automatizada), que es un retiro electrónico de la cuenta del cliente autorizado previamente. Una instalación de compensación computarizada (llamada cámara de compensación automatizada, CCA, o ACH, por sus siglas en inglés) hace una transferencia de fondos, sin papeles, entre bancos. Una ACH liquida cuentas entre los bancos participantes. Se liquidan cuentas individuales mediante los respectivos ajustes de balance bancarios. Las transferencias ACH se liberan en un día. Para la concentración de efectivo, se hace una transferencia ACH desde cada caja de seguridad u otro banco de cobranza al banco de

concentración. Una transferencia ACH se puede considerar como un DTC electrónico, pero debido a que la transferencia ACH se libera en un día, proporciona más beneficios que un DTC; sin embargo, en la transferencia ACH ambos bancos deben ser miembros de la cámara de compensación.

Un tercer mecanismo de concentración de efectivo es una transferencia por cable, que es una comunicación electrónica que, a través de entradas contables, saca fondos del banco del pagador y los depósitos en el banco del beneficiario. Las transferencias por cable pueden eliminar el envío por correo y la flotación de liquidación, así como reducir la flotación de procesamiento. Para la concentración de efectivo, la empresa retira fondos mediante una transferencia por cable desde cada caja de seguridad u otra cuenta de cobranza a su cuenta de concentración. Las transferencias por cable son un sustituto del DTC y de las transferencias ACH, pero son más caras.

Desde luego, la empresa debe balancear los costos y los beneficios de concentrar efectivo para determinar el tipo y el momento adecuado de las transferencias desde sus cajas de seguridad y otras cuentas de cobranza a su cuenta de concentración. El mecanismo de transferencia seleccionado debe ser el más rentable. (La utilidad por periodo de cualquier mecanismo de transferencia es igual a las utilidades por el incremento en la disponibilidad de fondos menos el costo del sistema de transferencia).

Cuentas en ceros

Las cuentas en ceros (CEC, o ZBA, por sus siglas en inglés) son cuentas para gastos que siempre tienen un saldo de cero al final del día. El propósito es eliminar los saldos en efectivo improductivos en cuentas de cheques corporativas. Una ZBA funciona como una cuenta de gastos en un sistema de concentración de efectivo.

Las ZBA funcionan como sigue: una vez que todos los cheques de un día dado se presentan para el pago de la ZBA de la empresa, el banco notifica a la empresa el total de los cheques, y la empresa transfiere fondos a la cuenta para cubrir los cheques de ese día. Esto deja un saldo de \$0 al final del día. La ZBA permite a la empresa mantener todo su efectivo operativo en una cuenta que devenga intereses, eliminando así los saldos de efectivo inactivos. En consecuencia, una empresa que utilizara una ZBA junto con un sistema de concentración de efectivo necesitaría dos cuentas. La empresa concentraría su efectivo de las cajas de seguridad y otros bancos de cobranza en una cuenta que devenga intereses y extendería cheques contra su ZBA. La empresa cubriría la cantidad monetaria exacta de los cheques presentados contra la ZBA con transferencias de la cuenta que devenga intereses, dejando en \$0 el saldo de la ZBA al final del día.

Una ZBA es una herramienta de administración de egresos. La empresa preferiría maximizar su flotación de pagos. Sin embargo, algunos administradores de efectivo sienten que tratar afanosamente de aumentar el tiempo de flotación de pagos no es ético. Una ZBA permite a la empresa maximizar el uso de la flotación en cada cheque sin alterar el tiempo de flotación de pagos para sus proveedores. Mantener todo el efectivo de la empresa en una cuenta que devenga intereses permite a dicha empresa maximizar las ganancias de sus saldos de efectivo captando el tiempo total de flotación en cada cheque que extiende.

Inversión en valores negociables

Los valores negociables son instrumentos del mercado de dinero a corto plazo, que devengan intereses, que se pueden convertir con facilidad en efectivo.

Los valores negociables están clasificados como parte de los activos líquidos de la empresa. La empresa los utiliza para obtener un rendimiento de los fondos

temporalmente ociosos. Para que sea verdaderamente negociable, un valor debe tener 1) un mercado listo a fin de minimizar el tiempo requerido para convertirlo en efectivo y 2) seguridad del principal, lo que significa que experimente una pérdida pequeña, o ninguna, de valor con el tiempo.

Los valores más comunes en una cartera de valores negociables se dividen en dos grupos: 1) emisiones del gobierno, que tienen rendimientos relativamente bajos como consecuencia de su riesgo bajo, y 2) emisiones de particulares, que tienen rendimientos ligeramente más altos que los de las emisiones del gobierno con vencimientos parecidos debido al riesgo ligeramente mayor que representan.”⁶

La flotación de fondos tiende a disminuir por los sistemas de pago electrónico que se utilizan cada día. La técnica de cobro que utilizan las empresas para agilizar la recuperación, es que el cliente deposite en cuentas bancarias de la empresa y luego envíe la boleta de depósito para emitir el recibo de ingreso y registrar el pago.

Para agilizar los pagos, las empresas utilizan el pago electrónico, que consiste en que el deudor solicita al banco en el que tiene su cuenta de pagos, que efectúe una transferencia a la cuenta del acreedor.

Efectos de la inflación

Según Weston J. Fred, “La inflación devalúa el dinero, y hace que la cuidadosa inversión del efectivo sea un aspecto esencial para la salud de la empresa. Un sistema perfeccionado de administración del efectivo es aquel que lleva la cuenta del efectivo ocioso; sin embargo, una vez que este efectivo ha sido identificado, puede actuar como una protección financiera contra la inflación siempre y cuando se invierta de manera apropiada. Durante los periodos de dinero escaso, ni las empresas grandes ni las pequeñas pueden confiar en la recepción de préstamos bancarios para satisfacer los faltantes de efectivo.

6. Gitman, Lawrence J. 2003. Principios de Administración Financiera. 10ª. Edición. México, Pearson Educación, 515-519 p.

Por lo tanto, es imperativo que mantengan reservas de efectivo para cubrir las posibles contingencias futuras.

A efecto de proteger estas reservas de efectivo contra la inflación, las compañías han empezado a invertir los fondos en forma agresiva, buscando rendimientos más altos. El efectivo ocioso ha dejado de mantenerse en el banco o de invertirse exclusivamente en certificados de la Tesorería. Los certificados de depósito, los valores municipales y los papeles comerciales ofrecen tasas de rendimiento más altas y, por lo tanto, están logrando una mayor popularidad. Las empresas están incluso usando instrumentos extranjeros.”⁷

Es una buena medida invertir los excedentes de efectivo en valores negociables, para protegerse de la inflación.

2.2.5 Valores negociables

Según Weston J. Fred, “Entre sus activos circulantes, las empresas reportan algunas veces montos cuantiosos de valores negociables a corto plazo tales como los certificados de la Tesorería o los certificados bancarios de depósito. ¿Por qué se mantienen valores negociables? Las dos razones principales – la necesidad de contar con un sustituto del efectivo y la necesidad de realizar una inversión temporal--.

Sustituto del efectivo

Algunas empresas mantienen carteras de valores negociables en lugar de fuertes saldos de efectivo, parte de la cual liquidan para incrementar la cuenta de efectivo cuando los flujos de salida de efectivo superan a los flujos de entrada. No existen datos disponibles para indicar el alcance de esta práctica, pero nuestra impresión es que no es común. La mayoría de las empresas prefieren que sus bancos

7. Weston J. Fred. 1995. Finanzas en Administración. 9ª. Edición. México, McGraw-Hill. 887-888 p.

mantengan reservas altamente líquidas, y solicitan fondos en préstamo para satisfacer los faltantes temporales de efectivo.

Inversión temporal

Además de usar los valores negociables como una forma de protección contra los faltantes de efectivo, las empresas también los mantienen sobre una base estrictamente temporal. Por ejemplo, las empresas que se encuentran sujetas a operaciones estacionales frecuentemente tienen un superávit de sus flujos de efectivo durante una parte del año y un déficit durante el resto del mismo. Tales empresas pueden comprar valores negociables durante sus periodos de superávits y posteriormente pueden liquidarlos cuando se presentan los déficits de efectivo. Otras empresas, particularmente aquellas que se encuentran en las industrias de bienes de capital, en las que las fluctuaciones son violentas, tratan de acumular efectivo o valores que son cuasi-efectivo durante las recesiones de volumen, puesto que ello les permite estar listas para financiar un auge económico. Las empresas también acumulan activos líquidos para satisfacer los requerimientos financieros predecibles. Por ejemplo, si se planea un programa mayor de modernización para el futuro cercano, o si una emisión de bonos está a punto de vencer, la cartera de valores negociables puede incrementarse de tal modo que proporcione los fondos requeridos. Con frecuencia, las tenencias de valores negociables también son incrementadas inmediatamente antes de que se devenguen los pagos trimestrales de impuestos de la corporación. Algunas empresas acumulan recursos principalmente como una protección contra diversas contingencias. Por ejemplo, cuando otorgan garantías sobre productos no asegurables, las compañías deben estar listas para satisfacer cualesquiera reclamaciones que puedan presentarse.

Las empresas que se encuentran en industrias altamente competitivas deben tener suficientes recursos para poder mantenerse a través de los cambios sustanciales de la estructura de mercado.

Criterios para seleccionar valores

Los criterios aplicables para hacer una selección entre la amplia variedad de valores que se encuentran disponibles incluyen 1) el riesgo financiero, 2) el riesgo de la tasa de interés, 3) el riesgo del poder adquisitivo, 4) la liquidez o a la comerciabilidad, 5) la gravabilidad fiscal, y 6) los rendimientos relativos.

Riesgo financiero. Mientras más grande sea la medida en la cual fluctúen el precio y los rendimientos de un valor, mayor será su riesgo financiero. Muchos factores pueden influir sobre la magnitud y la frecuencia de los cambios de precio de un valor, pero mientras más amplias sean las fluctuaciones, mayor será el riesgo de que se pueda incurrir en una pérdida. En el caso extremo, el evento desfavorable más serio consiste en que el emisor no pueda satisfacer los pagos de intereses o los pagos del principal –el riesgo de incumplimiento-. Los valores del Gobierno de Estados Unidos no conllevan ningún riesgo de incumplimiento y, por lo tanto, se consideran “más seguros” que otros valores. Los bonos emitidos por los gobiernos estatales y locales, así como los valores corporativos, se consideran sujetos a algún grado de riesgo de incumplimiento.

Riesgo de la tasa de interés. Los cambios del nivel general de la tasa de interés ocasiona que los precios de los valores fluctúen. Ello es especialmente cierto en el caso de valores tales como documentos o bonos, los cuales llevan una tasa de interés fija. En general, mientras más cercano sea el vencimiento de un instrumento de deuda, más pequeña será la magnitud de sus fluctuaciones de precio. Sin embargo, debe ponerse de relieve una excepción parcial a esta generalización.

En el caso de aquellos bonos que se venden a un 20 o 30% por debajo del valor de vencimiento y cuyos vencimientos son de menos de 30 años, el grado de fluctuación de precios alcanza un nivel máximo alrededor de un vencimiento de aproximadamente 15 a 18 años, para posteriormente disminuir con vencimientos más prolongados. En general, los bonos a largo plazo son más riesgosos que los valores a corto plazo en términos de la cartera de valores negociables de una empresa. Sin embargo, parcialmente debido a este diferencial de riesgo, es más frecuente que se ofrezcan rendimientos más altos sobre valores a largo plazo que sobre valores a corto plazo. Dados los motivos que la mayoría de las empresas tienen que mantener carteras de valores negociables, generalmente no es factible que éstos se expongan a un alto grado de riesgo proveniente de las fluctuaciones en la tasa de interés. En consecuencia, las empresas generalmente limitan sus carteras a valores con vencimientos cortos. Tan sólo cuando se espera que los valores se mantengan por un periodo prolongado y que no sean forzados a liquidación sobre la base de una breve notificación, se eligen los valores a largo plazo. También es posible obtener una protección adicional a partir de las fluctuaciones de la tasa de interés mediante el uso de los mercados a futuro de la tasa de interés.

Riesgo del poder adquisitivo. Los cambios de los niveles generales de precio afectan al poder adquisitivo tanto del principal como del ingreso proveniente de las inversiones en valores. El rendimiento total de un valor se mide mediante la ganancia o pérdida de capital más el rendimiento del ingreso. Durante la prolongada inflación que ocurrió desde finales de la década de los años sesenta en Estados Unidos, se desarrollaron distintas relaciones para diferentes tipos de activos. Los bonos que ofrecen montos fijos de ingresos y un monto fijo al vencimiento han disminuido de valor a medida que la inflación ha provocado el aumento de las tasas de interés. Pero las acciones comunes cuyos dividendos teóricamente no son fijos en cuanto a su monto también han disminuido de valor,

puesto que la capacidad fundamental de generación de utilidades de las corporaciones parece haberse deteriorado durante la persistente inflación. Satisfactores tales como el oro y los diamantes tienen un valor cierto, aún cuando no pagan intereses ni ninguna otra forma de ingreso. Los bienes raíces representan un caso intermedio con relación a aquellos ingresos que no han aumentado tan rápido como el nivel general de precios, pero los valores de las casas y de las propiedades comerciales han rebasado al incremento del nivel general de precios.

Liquidez o riesgo de comerciabilidad. La disminución potencial proveniente del precio de mercado cotizado para un valor cuando éste se vende se mide por su liquidez o por su riesgo de comerciabilidad. El riesgo de liquidez se encuentra relacionado con la amplitud o con la estrechez del mercado para su valor. Los bonos de la Tesorería de Estados Unidos o los valores de AT&T (siglas en inglés de la compañía telefónica), serán mantenidos más tiempo y tendrán una mayor liquidez que los valores de la Podunk Printing Company, (siglas en inglés de una empresa).

Gravabilidad. La posición fiscal de la cartera de valores negociables de una empresa es influenciada por la posición fiscal general de una empresa. Una empresa que tenga pérdidas en los años anteriores pendientes de proactivación podrá posponer la gravabilidad. Una empresa que pague la totalidad del 34% de la tasa fiscal marginal para las corporaciones deberá tomar en cuenta la gravabilidad. Los rendimientos de mercado sobre un valor reflejarán la oferta y la demanda total de las influencias fiscales. Sin embargo, la posición de una empresa en particular puede ser diferente del patrón general. En la medida en la cual una empresa pueda necesitar una protección fiscal distinta a la del patrón general del mercado, podría encontrar que las consideraciones de gravabilidad son favorables o desfavorables. Diversos tipos de valores, tales como los bonos de los gobiernos estatales y locales, tienen diversos grados de exenciones fiscales.

Rendimiento sobre valores. Mientras más alto sea el riesgo, más alto será el rendimiento requerido. Por lo tanto, al construir una cartera de valores comercializables, los tesoreros corporativos deben evaluar las intercompensaciones de riesgo-rendimiento. Puesto que el motivo para mantener valores comercializables es la protección contra flujos de entrada y salida tanto inciertos como fluctuantes, la política dominante consiste en elegir alternativas relativamente menos riesgosas mediante el sacrificio de algún rendimiento.

Alternativas de inversión

Los principales tipos de inversiones que satisfacen los objetivos que se acaban de exponer se muestran a continuación, éstos representan los valores altamente líquidos y a corto plazo emitidos por el Gobierno de Estados Unidos por los bancos nacionales y extranjeros más fuertes, así como por otras corporaciones de negocios.

Certificados de la Tesorería

Pagarés y bonos de la Tesorería de los Estados Unidos

Emisiones de agencias federales

Exenciones fiscales a corto plazo

Papel comercial

Bonos de corporaciones nacionales y extranjeras (del grado más alto)

Certificados de depósito negociables (CDs)

Aceptaciones bancarias

Eurodólares

Contratos de readquisición

Fondos mutuos del mercado de dinero

Acciones preferentes del mercado de dinero.”⁸

En Guatemala las empresas invierten generalmente en certificados de depósito, a plazo corto, a efecto de liquidarlos al momento de necesitar el efectivo.

8. Weston J.Fred. 1995. Finanzas en Administración. 9ª. Edición. México, McGraw-Hill. 881-885 p.

2.3 Control interno necesario para una adecuada administración financiera del efectivo

2.3.1 Control Interno

Como indican Coopers & Lybrand, “El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

Eficacia y eficiencia de las operaciones,
Fiabilidad de la información financiera,
Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

La anterior definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

El control interno es un proceso. Es un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo. El control interno lo llevan a cabo las personas. No se trata solamente de manuales de políticas impresos, sino de personas en cada nivel de la organización. El control interno sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la dirección y al consejo de administración de la entidad. El control interno está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las diferentes categorías que, al mismo tiempo, se solapan.

Un proceso

El control interno no constituye un acontecimiento o una circunstancia aislados, sino una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de una entidad. Estas acciones son omnipresentes e inherentes a la gestión del negocio por parte de la dirección. Los procesos de negocio, que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de la organización o entre las mismas, se coordinan

en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión. El control interno es parte de dichos procesos y está integrado en ellos, para permitir su funcionamiento adecuado y supervisar su comportamiento y aplicabilidad en cada momento. Constituye una herramienta útil para la gestión, pero no un sustituto de ésta. Este concepto de control interno dista mucho de la perspectiva de algunos observadores, que ven el control interno como elemento añadido a las actividades de una entidad o como una carga inevitable impuesta por los organismos reguladores o por los dictados de una burocracia excesiva.

El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales. Los controles internos son más efectivos cuando se incorporan a la infraestructura de una entidad y forman parte de su esencia. Deberían ser 'incorporados' y no 'añadidos'. La incorporación de controles puede influir directamente en la capacidad de la entidad de conseguir sus objetivos, además de apoyar sus iniciativas de la calidad. La búsqueda de la calidad está directamente vinculada con la forma en que se gestionen y controlen los negocios. Las iniciativas de control se convierten en parte de la estructura operativa de la empresa, como se evidencia en los siguientes ejemplos:

La alta dirección procura que los valores de la calidad se incorporen en el estilo empresarial de su compañía.

El establecimiento de objetivos de la calidad vinculados a los procesos de recopilación y análisis de información de la entidad, entre otros.

La utilización de conocimientos sobre las prácticas de la competencia y las expectativas de los clientes para impulsar la mejora continuada de la calidad.

Componentes del control interno

Entorno de control.- El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de

una organización e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aporta disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.

Evaluación de los riesgos.- Cada entidad se enfrenta a diversos riesgos externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas cambian continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados al cambio.

Actividades de control.- Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

Información y comunicación.- Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las

normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada. Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos externos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión, así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa. El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro: las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

Supervisión.- Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

Lo que se puede lograr con el control interno

El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable. También puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables, evita efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen, puede ayudar a que una entidad llegue adonde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.”⁹

El control interno está dentro de los procesos, es efectuado por todo el personal de la empresa y constituye una herramienta útil para alcanzar los objetivos.

La gerencia establece el control interno a través de la planeación, organización, dirección y control, que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados.

2.3.2 Planeación financiera estratégica

Como indica el licenciado Mario A. Menegazzo, “En la elaboración de la planeación financiera se debe tener en cuenta los elementos de la gerencia estratégica, para solucionar los problemas financieros que presenta la empresa, en sus áreas de mercadeo, producción, personal y finanzas, con el fin de lograr el objetivo financiero de crecimiento.

Pasos a seguir

Identificación de la misión, propósitos y objetivos actuales de la empresa,

Diagnóstico empresarial,

Diagnóstico financiero,

9. Coopers & Lybrand. 1997. Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO). No indica edición. España, ediciones Díaz de Santos, S. A. 5-7, 16, 17 p.

Diagnóstico externo,
Conclusiones,
Recomendaciones.

Identificación

Empresa

Se debe identificar la visión de los cuadros directivos sobre la empresa, junto con su misión y objetivos, para detectar las debilidades y fortalezas y evaluarlos bajo las nuevas tendencias económicas, políticas, sociales y tecnológicas.

También se deben identificar las áreas de responsabilidad, los cuadros directivos y toda la documentación que esté al alcance para detectar las fallas actuales y las alternativas para el futuro.

Reseña histórica

Consultar la reseña histórica de la empresa, para identificar debilidades y fortalezas inmersas susceptibles de mejora o cambio.

Cultura organizacional

Evaluar la cultura organizacional, que incluye valores, creencias y comportamiento. Con la evaluación rápida de los valores que profesan los directivos y el liderazgo que ejercen, se puede inferir que piensa el resto de la comunidad empresarial, importante para detectar problemas de pertenencia y productividad. Una organización sin sentido de pertenencia, difícilmente progresa y los objetivos y planes no se difunden con la fuerza necesaria para que todo el

personal propugne por un desarrollo sostenido de la empresa. La dirección moderna es asunto de liderazgo, que es la habilidad para comunicar objetivos y metas, capacidad para tomar decisiones acertadas, excelentes condiciones para motivar permanentemente a la gente y enorme flexibilidad para adaptarse a condiciones variables o ambientes cambiantes.

Visión

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera en el futuro. Debe estar formulada por los líderes de la empresa y conocida por toda la corporación para tenerla en cuenta diariamente en las labores cotidianas, e impulsar el compromiso del personal para con la empresa.

Misión

Es la filosofía de la empresa, es la formulación de un propósito duradero, es lo que distingue a una empresa de otras parecidas.

Propósitos

Acciones que se propone la empresa tener presente en toda decisión, en especial en la ejecución de la estrategia, que a su vez sirve como derrotero de la administración.

Objetivos

Son tareas coordinadas dentro de un proceso, para lograr las metas. Son los

resultados a largo plazo que una organización proyecta lograr mediante su misión básica, dichos objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, jerárquicos, realizables y congruentes entre las unidades de la organización.

Los objetivos se logran a partir de la ejecución de la planeación financiera, del análisis de los cambios de entorno y de los ajustes permanentes a los planes. Dichos cambios permiten a su vez presentar una serie de alternativas que buscan siempre cumplir con la estrategia general. Por consiguiente se requiere de una visión empresarial para formular alternativas o acciones que lleven como fin el logro de objetivos.

Diagnóstico empresarial

Al elaborar el diagnóstico empresarial, se determina la situación actual con todas sus fortalezas y debilidades.

En el análisis se toman en cuenta las áreas funcionales (mercadeo, producción, personal y finanzas), en cuanto a su objetivo principal que desempeña y su interrelación con las otras áreas y respecto al área financiera como coordinadora de las demás, facilita los recursos para el desempeño integral y productivo.

Área de mercadeo

Tiene como objetivo la satisfacción de las necesidades de los clientes, en cuanto a calidad, diversidad de productos y especificaciones técnicas, que se determinan mediante encuestas a los clientes.

Las debilidades o fortalezas pueden ser en la atención al cliente, oportuna distribución del producto, servicio de post-venta, publicidad en la promoción del producto, incentivos a los vendedores y políticas de descuentos.

Área de producción

Tiene como objetivo principal la elaboración requerida de productos de acuerdo a la programación de ventas e inventarios en stock de la mejor calidad. Las fortalezas o debilidades pueden ser en la calidad del producto, tecnología utilizada, mantenimiento de maquinaria, desperdicios, rotación de inventarios, falta de autoridad para delegar funciones, control de calidad.

Área de personal

El objetivo principal del área de personal consiste en satisfacer las necesidades del personal, en cuanto a salarios, protección industrial, capacitación, bienestar social, que les permita la productividad requerida por sus cargos. El factor humano tiene su propia imagen de la empresa, debido a las interrelaciones de trabajo, con los directivos y mandos medios, el cual depende en gran medida de las políticas salariales, de las posibilidades de ascenso. Las debilidades o fortalezas pueden ser por el clima organizacional, desmotivación del personal, incentivos, capacitación para mejorar los procesos con eficiencia y productividad, niveles de remuneración, seguridad industrial, posibilidades de ascenso, políticas salariales.

Área de finanzas

Tiene como objetivos básicos la generación de utilidades, cuidar la imagen ante los clientes y sector financiero, ante los socios y velar por el crecimiento de la empresa. Para cumplir debe asignar los recursos a los proyectos de cada una de las áreas, para el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

Aspectos organizativos

La organización de la empresa, debe contar con todos los elementos modernos de la administración, tales como organigramas, reglamentos de personal, manuales de funciones, procedimientos de contabilidad, departamentos de finanzas, auditoria, sistemas de control. La empresa debe tener un sistema organizativo, con la estructura funcional y sus dependencias, para que logre un verdadero desarrollo de acuerdo al plan estratégico.

Información

La información económica, política, social, tecnológica y cultural, constituyen el eje central de las decisiones financieras y la base para elaborar permanentemente alternativas y ajustes a la planeación.

Diagnóstico financiero

Se requiere de una serie de herramientas que permitan diagnosticar la situación financiera de la empresa, encontrar las causas de cómo se manejaron los recursos en el pasado y los efectos positivos y negativos, para modificarlos en las políticas y metas de la planeación financiera.

Validación de la información

Consiste en ajustar los estados financieros a las normas y procedimientos de contabilidad generalmente aceptados y a nuevos modelos, para disponer de los datos que faciliten los cálculos del diagnóstico, cuando no están auditados.

Conversión a valores constantes

Consiste en inflactar o deflactar los estados financieros a un año base, para colocar toda la información a valores equivalentes en el tiempo y conocer el crecimiento real de los rubros del balance y comparar en un solo foco de tiempo las razones financieras.

Análisis de estructura

A partir de la observación de cinco años de información contable, debidamente inflactada o deflactada al año base de estudio, se puede observar cual ha sido la estructura del balance general, es decir en donde se concentra la inversión, si en activos productivos o en improductivos, comparando cada cuenta o cada rubro con respecto al activo total. También se debe analizar la estructura del estado de resultados, observando como participan cada cuenta de costo, gasto, impuesto y utilidad líquida del total de los ingresos netos, confrontando el estado con una estructura ideal que puede ser la del sector, también extraída del comportamiento de la empresa que produjo el mejor desarrollo.

Se identifica debilidad cuando se disponen de muchos activos improductivos y una fortaleza cuando está sobrecargada de activos fijos con una buena capacidad ociosa. El análisis de estructura horizontal plantea problemas en el crecimiento desordenado de algunas cuentas, como la falta de coordinación con las políticas de la empresa, a esto se añade el costo de oportunidad que tiene implícito el mayor valor invertido en cada rubro del balance.

Razones financieras

El resultado de los índices de solvencia, actividad, endeudamiento, rentabilidad y

eficiencia se observa a través de la comparación con los índices del sector industrial donde está ubicada la empresa.

Estados financieros

El estado de cambios en la situación financiera muestra las principales decisiones de la gerencia en el transcurso del tiempo que termina, donde se puede encontrar el cumplimiento de las políticas en el manejo de los recursos. Este estado informa de donde se tomaron los recursos y en donde se utilizaron.

Una debilidad puede ser el crecimiento desmedido de las cuentas por cobrar cuando la política es lo contrario, otra puede ser el crecimiento de los inventarios cuando la propuesta ha sido la de mantener ciertos niveles proporcionales al volumen de ventas.

Una fortaleza que se identifica en el estado de cambios es el manejo puntual de las decisiones de la asamblea general y una debilidad el incumplimiento de las políticas empresariales y el autoritarismo de la gerencia.

Problemas fundamentales

Ilíquidez

Entendida como la falta de efectivo para cubrir las obligaciones corrientes de la empresa, puede ser por falta de convertibilidad de los activos, dificultades en el cobro de la cartera, falta de gestión en los negocios, baja actividad en ventas, poca utilidad de sus activos, poca rotación en su cartera e inventarios, acumulación de cartera, etcétera.

Capital de trabajo

Cuando los activos corrientes no permiten el flujo permanente de efectivo, para

satisfacer el cumplimiento de las obligaciones o se torna insuficiente para el mantenimiento de la actividad productiva, el ensanchamiento de la empresa para hacer frente a la competencia de las otras empresas. La falta de recursos de capital de trabajo, paraliza funciones de producción y mercadeo, que dificultan el cumplimiento de las políticas de crecimiento, hasta menguar la actividad y llevar a la empresa a la consecuente falta de rentabilidad.

Endeudamiento

Los niveles de endeudamiento deben estar en proporción a la capacidad de generar efectivo y dar cumplimiento al pago del servicio de la deuda, también tiene mucha relación al buen o mal momento económico que esté pasando al sector, porque ello permite o dificulta una actividad próspera. El tiempo de baja productividad, el endeudamiento puede acabar con la empresa por la falta de generación de efectivo, por tal razón el apalancamiento debe hacerse vía recursos de los asociados, para flexibilizar el costo del capital de trabajo. Los costos de endeudamiento, aminoran las utilidades y tienen el consecuente efecto en la rentabilidad de la empresa, en tanto que los costos de la emisión de títulos corporativos, permiten disminuirlos, cuando se distribuye la participación o el dividendo. La credibilidad que tengan las instituciones financieras de la empresa, por el buen manejo de la deuda, es un intangible no económico que cuenta mucho, al momento de tomar decisiones de endeudamiento.

Rentabilidad

Radica en la baja generación de fondos netos, que permitan cubrir el costo de capital de la inversión y financiar el crecimiento de la actividad productiva de la empresa.

La rentabilidad debe ser la principal fuente de financiamiento de las operaciones, lo que marquen el crecimiento de las empresas y la de sus dueños. Si hay

rentabilidad los remanentes apoyan otros proyectos de ampliación de planta y mercadeo.

Causas, efectos y soluciones

Para determinar las causas, efectos y soluciones a los problemas planteados, la mejor metodología es hacer una lluvia de ideas sobre cada uno de los problemas.

Debilidades y fortalezas

Las conclusiones del análisis interno y del diagnóstico financiero deben ser tendientes a identificar las debilidades y fortalezas de la situación económica en el pasado y las propuestas conducentes al modo como se deben manejar en el futuro, para mantener las fortalezas y superar las dificultades. La utilidad del diagnóstico estratégico está en función de las políticas que se puedan formular, tales como:

Saldo mínimo,

Período de crédito,

Período de los procesos de producción,

Niveles de inventarios,

Conversión de activos fijos en corrientes,

Cambio en los sistemas de depreciación y amortización,

Endeudamiento de la empresa,

Emisiones de acciones o cuotas,

Distribución de dividendos.

El diagnóstico empresarial y financiero muestra un listado de debilidades y fortalezas del manejo administrativo y financiero de los recursos, sobre sus causas y efectos, para corregirlos en las nuevas políticas que implemente la empresa.

Diagnóstico externo

Comprende el estudio tanto a nivel sectorial como macroeconómico nacional e internacional, de los factores críticos o de éxito que permanentemente están incidiendo en la obtención de las metas y objetivos de la empresa.

Además de velar por maximizar el valor de la empresa, el analista financiero debe estar en constante vigilancia de los acontecimientos y las tendencias económicas, sociales y políticas del entorno empresarial, que le permita elaborar propuestas de cambio o de viraje en las estrategias de planeación.

El asesor financiero debe sacar de la situación económica, política, social y tecnológica, un listado de todas las tendencias que permitan un conocimiento global, para luego particularizar la incidencia de situaciones puntuales en la empresa, objeto de estudio, indentificándolos como oportunidades o amenazas.

La metodología que facilita este análisis es utilizando la matriz DOFA, para detectar la situación de la empresa y su relación con el sector, para formular estrategias que aprovechen las oportunidades y otras que contraresten las amenazas.

Conclusiones

Las conclusiones deben exponerse sobre cuatro aspectos importantes:

Empresa: Identificar el problema de la empresa y centrar esfuerzos para superar la crisis.

Sector: Concluir como se encuentra el sector y si los problemas que han afectado la empresa son una consecuencia de éste o son controlables desde la administración, mostrando siempre las expectativas a largo plazo que pueden favorecer o empeorar la situación.

Nacional: Un seguimiento de las políticas del estado, permiten visualizar el futuro de la empresa, en cuanto a ver sus nuevas obligaciones laborales, fiscales o al favorecimiento de nuevas líneas de crédito o tratamientos preferenciales, derivados de los nuevos rumbos del país.

Internacional: Diariamente están sucediendo acontecimientos que pueden favorecer el comportamiento en la venta de un determinado producto.

Recomendaciones

El diagnóstico estratégico debe terminar con las recomendaciones a la alta gerencia, para que sean implementadas en la empresa, desde el nivel operativo, creando conciencia de pertinencia de las recomendaciones, como medio eficaz para lograr mejor posición de la empresa en el mercado.

Las principales recomendaciones para el área financiera son las siguientes:

Asignación oportuna de recursos.

Evaluar los proyectos de las áreas.

Eficiencia en la actividad de rotación de inventarios y cartera.

Realizar los activos improductivos.

Vender internamente a los empleados los proyectos de la empresa.

Crear el compromiso del personal para con la empresa.”¹⁰

La planeación estratégica es importante porque permite un diagnóstico financiero de la empresa, un diagnóstico externo y un plan de cómo puede superar crisis y aprovechar sus fortalezas y oportunidades.

2.3.3 Organización

Como dice Heinz Weihrich y Harold Koontz, “La organización consiste en

10. Menegazzo Mario A. 1997. Apuntes del curso de planificación estratégica financiera, Maestría en Administración Financiera, Fac. de Ciencias Económicas, USAC.

1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, 3) la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y 4) la estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada. Su propósito es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuir a la eficiencia organizacional.

2.3.4 Dirección

Proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.

Es posible sintetizar varios principios acerca de la función administrativa de dirección. Son los siguientes:

Armonía de objetivos. Cuanto más sean capaces los administradores de armonizar las metas personales de los individuos con las metas de la empresa, tanto más eficaz y eficiente será ésta.

Motivación. Puesto que la motivación no se reduce a una cuestión de causa y efecto, entre más cuidadosamente evalúen los administradores la estructura de recompensas, la consideren desde el punto de vista situacional y de

contingencias y la integren en el sistema total de la administración, más eficaz será un programa motivacional.

Liderazgo. Dado que las personas tienden a seguir a quien, a su entender, les ofrece medios para satisfacer sus metas personales, mientras mejor comprendan los administradores qué motiva a sus subordinados y cómo operan estos motivadores y entre mejor den cuenta de esta comprensión en la realización de sus acciones administrativas, es probable que sean más eficaces como líderes.

Claridad de la Comunicación. La comunicación tiende a ser clara cuando se le expresa en un lenguaje y se le transmite de tal manera que pueda ser comprendida por el receptor.

Es responsabilidad del emisor formular el mensaje de tal modo que resulte comprensible para el receptor. Esta responsabilidad se refiere principalmente a la comunicación escrita y oral y apunta a la necesidad de planear el mensaje, enunciar sus supuestos básicos y aplicar las reglas de aceptación generalizada para escribir y hablar con eficacia.

Integridad de la comunicación. Cuanto mayor sea la integridad y la consistencia de los mensajes escritos, orales y no verbales, así como de la conducta moral del emisor, tanto mayor será la aceptación del mensaje por el receptor.

Complementariedad de la organización informal. La comunicación tiende a ser más eficaz cuando los administradores utilizan la organización informal para complementar los canales de comunicación de la organización formal.

La organización informal es un fenómeno que los administradores deben aceptar. La información, sea cierta o no, fluye rápidamente a través de la organización informal. En consecuencia, los administradores deben aprovechar este recurso para corregir la información falsa y proporcionar información que no puede emitirse eficazmente o recibirse adecuadamente por el sistema formal de comunicación.”¹¹

En la etapa de la organización se elabora el organigrama en el que se incluye a

11. Heinz Wehrich y Harold Koontz. 1998. Administración. 11a. Edición. México, Mcgraw-Hill. 246,616,617 p.

todo el personal que labora en la empresa, se indican los diferentes departamentos, se asignan las jerarquías y las funciones a cada colaborador.

En la dirección se debe ejercer el liderazgo para lograr los objetivos.

2.3.5 Control

Objetivos del control interno

- Provocar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adherencia a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad. Se debe contar con sólidas y bien estructuradas políticas respetables y respetadas que permitan una administración y operación ordenada y sana con guías que normen, orienten y guíen la actuación, estas políticas deben estar sustentadas en manuales de políticas y procedimientos y, deberán ser dadas a conocer al personal involucrado en su cumplimiento, así como cualquier cambio que se haga a dichas políticas.

- Promover la eficiencia en la operación. Las políticas y disposiciones establecidas por la administración serán la base y soporte para operar las cuales deberán de identificar metas y estándares de operación básicos para medir el desempeño y calificar la eficiencia, eficacia y economía; elementos indispensables para una optima operación.

- Asegurar la razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera, administrativa y operacional que se genere en la entidad.

La información es básica e indispensable para conocer la gestión y el desempeño de como se encuentra la entidad actualmente y una base para la toma de decisiones a futuro, por medio de la información se conocerá que tan acertadas han sido las políticas establecidas y que tan eficiente ha sido la operación de la entidad.

- Protección de los activos de la entidad. Este cuarto objetivo se da hecho con la observancia de los tres anteriores, en base a las políticas que se tienen establecidas deben existir disposiciones claras y específicas que se respeten y que involucren el buen cuidado y la alta protección y administración de los activos, estas políticas deben tender hacia una optima eficiencia de operación de los activos así como su registro en la contabilidad para que garanticen un buen control de los mismos.

Limitaciones del control interno

No importa que tan bien se ha diseñado y operado el control interno, solamente puede dar una seguridad razonable a la gerencia sobre el logro de sus objetivos, esto es debido a fallas en decisiones tomadas con respecto a la política de la entidad, fallas en el diseño de costos versus beneficios, extralimitaciones de la Dirección, fracasos en el control por causa de las personas que se unen para burlar los controles o simplemente errores de los diferentes miembros de la organización.

La efectividad del control interno esta sujeta a limitaciones inherentes tales como malos entendidos de las instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga personal, colusión entre personas dentro o fuera de la entidad y actitud de la gerencia si esta hace caso omiso de ciertas políticas y procedimientos.

El control interno no se diseña para detectar errores, sino para reducir la oportunidad que ocurran errores o fraudes.

Procedimientos de control

Son procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable que establece la administración para proporcionar una seguridad

razonable en el logro de los objetivos específicos de la entidad, ya que el hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control no significa que estos estén operando adecuadamente por lo que se hace necesario que el auditor determine la manera en que la entidad esta aplicando las políticas y procedimientos así como que personas las están llevando a cabo para concluir que efectivamente están operando.

Los procedimientos de control persiguen objetivos diferentes y son aplicables a distintos niveles de organización y del procesamiento de las transacciones.

También pueden estar integrados por componentes específicos de ambiente de control y del sistema contable y de acuerdo a su naturaleza estos procedimientos pueden ser de carácter preventivo o detectivo.

Los procedimientos de carácter preventivo se establecen para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones. En este caso se puede utilizar la evaluación de riesgos.

Los procedimientos de control de carácter detectivo tienen como finalidad detectar los errores y desviaciones que durante el desarrollo de las transacciones no hubieran sido identificados por los procedimientos de control preventivo. Aquí se pueden utilizar los cuestionarios.

Objetivos de los procedimientos de control

Debida autorización de transacciones o actividades

Adecuada segregación de funciones y responsabilidades

Diseño y uso de documentos y registros apropiados que aseguren el correcto registro de las operaciones

Establecimiento de dispositivos de seguridad que protejan los activos

Verificaciones independientes de la actuación de otros y adecuada evaluación de

las operaciones registradas.

Consideraciones Generales

Los factores específicos del ambiente de control, el sistema contable y los procedimientos de control en una entidad deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

El Tamaño de la entidad

Las características de la industria en que opera

La organización de la entidad

La naturaleza del sistema de contabilidad y las técnicas de control establecidas

Los problemas específicos del negocio

Los requisitos legales aplicables.

El establecimiento y mantenimiento de una estructura de control interno representa una importante responsabilidad para la administración de una entidad, para proporcionar una seguridad razonable de que se logren los objetivos, la gerencia deberá vigilar de manera constante, la estructura de control interno, para delimitar si esta operando debidamente y si se modifica oportunamente de acuerdo con los cambios en las condiciones existentes.

Evaluación del control interno

Aspectos para reconocer mediante la evaluación: que todo acto sea debidamente justificado, autorizado, que obedezca a procedimientos establecidos, que produzca resultados esperados, que tenga las medidas de seguridad correspondientes.

Existen tres métodos para efectuar el estudio del control interno que son el descriptivo, el de cuestionarios y el método grafico.

Método descriptivo.- Consiste en la explicación por escrito de las rutinas para la ejecución de las distintas operaciones o aspectos específicos de control interno

como puede ser la formulación de memorando en los cuales se transcriba en forma fluida los distintos pasos del control operativo.

Método de Cuestionarios.- En este procedimiento se establecen previamente una relación de preguntas sobre aspectos básicos de la operación a investigar y se procede a continuación a la obtención de respuestas para poder detectar las debilidades del control interno.

Método gráfico.- La base de este método es la esquematización de las operaciones mediante el empleo de dibujos (flechas, cuadros, figuras geométricas etc.) en los cuales se representan departamentos, formas, archivos, etcétera, que e indican y explican los flujos de operaciones.

En la práctica resulta más conveniente el empleo mixto de los tres métodos ya que este permite la obtención de mejores conclusiones.

3. METODOLOGÍA

La hipótesis del presente trabajo se refiere a que una empresa fabricante de carrocerías de metal, tiene actualmente un sistema de control interno débil, por lo que no está administrando eficazmente su efectivo, además tiene riesgos de desperdicios de recursos, gastos innecesarios, malversaciones y de causar serios daños a las diferentes operaciones de la empresa.

La variable independiente es el sistema de control interno y la variable dependiente la administración eficaz del efectivo.

Actualmente en Guatemala hay cuatro empresas principales que fabrican furgones y palanganas de metal, de las cuales se seleccionó una como muestra para hacer el estudio del sistema de control interno en función de la administración financiera del efectivo.

El sujeto es el departamento financiero de la empresa investigada.

Los indicadores utilizados fueron la planificación financiera, el flujo de efectivo, segregación de funciones y el resultado de las evaluaciones periódicas.

Los instrumentos utilizados en el presente estudio fueron los cuestionarios para entrevistar a los directivos y al personal del departamento financiero.

Para obtener la información, se entrevistaron a los funcionarios y al personal del departamento financiero de la empresa y se consultaron reportes relacionados.

Se tabuló la información obtenida y se analizó, para determinar las debilidades y los posibles riesgos.

Se diseñó un modelo de control interno en función de la administración financiera del efectivo, que contiene los requisitos básicos.

4. SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO, UTILIZADO ACTUALMENTE EN LA EMPRESA QUE SE INVESTIGÓ

Para determinar el sistema de control interno en función de la administración del efectivo, que actualmente está utilizando la empresa seleccionada que fabrica carrocerías de metal, se procedió a diseñar cuestionarios y luego se procedió a entrevistar a los directivos y personal del departamento financiero, quienes proporcionaron la información acerca de la estructura y procedimientos que tienen actualmente. La información obtenida se describe a continuación.

4.1 Estructura y procedimientos del sistema

Planeación estratégica

Visión y Misión

No están claramente definidas en la empresa.

Objetivos financieros

Proporcionar a los socios un retorno mínimo del 15% de su inversión.

Proporcionar a los colaboradores buenos salarios y ambiente agradable.

Políticas financieras

La mayoría de las ventas son al contado, solo a clientes especiales se les autoriza crédito.

Estrategia financiera

Mantener bajos los costos.

Plan de acción

No se tiene un plan de acción estratégico.

No se elabora presupuesto de caja.

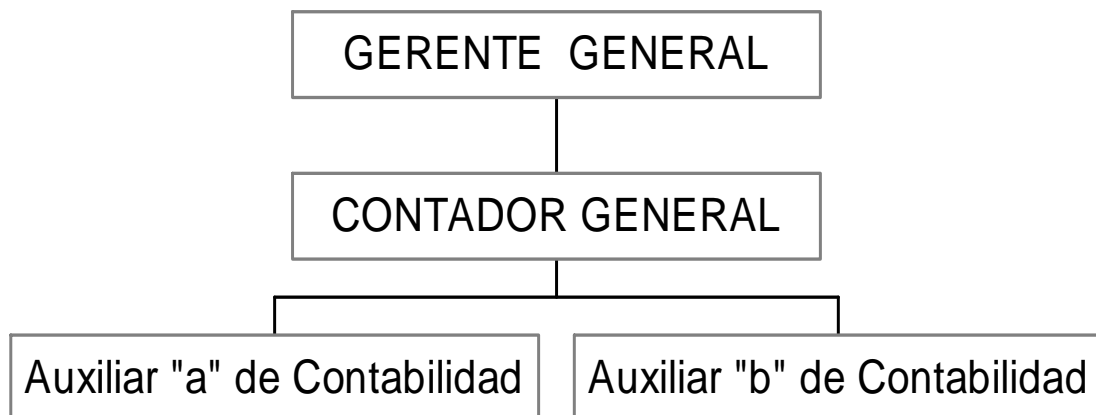
El flujo de caja se elabora eventualmente, sólo cuando se tienen que efectuar varios pagos.

Organización del departamento financiero

El departamento financiero depende de la Presidencia de la empresa, a donde presenta reportes mensuales y anuales.

El departamento financiero está conformado en la siguiente forma:

Organigrama del Departamento Financiero



Funciones del personal

El gerente general planifica y dirige las operaciones financieras.

El contador general es el jefe del departamento de contabilidad, dirige y supervisa el registro de todas las operaciones de la empresa, y la elaboración de los reportes que debe presentar mensual y anualmente a la gerencia general.

El auxiliar A, es el encargado de registrar algunas compras y ajustes al inventario, práctica de inventarios físicos, elaboración de la nómina, registro y control de los activos fijos y elaboración de notas de débito y crédito a clientes.

El auxiliar B, es el encargado de la elaboración de boletas de depósito y envío de los ingresos a depositar, registro de los ingresos y depósitos, emisión de cheques y su registro, pago a proveedores, registro de las notas de débito y crédito de clientes, registro de las facturas por compras y gastos que no ingresan a la bodega, y la elaboración de las conciliaciones bancarias.

Procedimiento de la administración del efectivo

Desde el principio de cada mes, los ingresos por ventas al contado, cuentas por cobrar y otros, se depositan en las cuentas bancarias.

Este efectivo se acumula en dichas cuentas, para pagar planilla el día 15 del mes, para pagos a proveedores, impuestos, gastos, otros necesarios y para pagar planilla el día 30 del mes.

El saldo del efectivo a veces llega a valor cero a fin de mes, después de pagar la planilla y proveedores.

En caso de déficit de efectivo durante el mes, se retira efectivo de la cuenta de ahorro.

En caso de excedente a final de mes, se deposita en la cuenta de ahorro.

La fuente de financiamiento que se tiene es la de los proveedores, quienes conceden crédito a 30 ó 60 días.

A continuación flujos de caja de los últimos tres años de la empresa investigada:

EMPRESA XYZ

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

DEL 1° ENERO AL 31 DICIEMBRE	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005
Flujos por actividades de operación	-1,341,822.21	-913,133.37	697,501.83
Utilidad antes ISR según Estado Resultados	1,458,489.64	975,826.25	868,888.25
(-) Reserva legal	48,090.11	35,379.40	28,943.29
(-) Impuesto Sobre La Renta	432,114.09	318,626.50	290,022.50
 Conciliación entre la utilidad neta y el efectivo provisto por actividades de operación:			
Depreciaciones	284,444.58	104,185.20	00.00
Provisión para Indemnizaciones	102,213.68	174,966.22	00.00
 Cambios netos en Activos y Pasivos:			
Aumento en Cuentas por Cobrar	-3,647,270.08	-1,169,570.58	6,764,183.60
Disminución en Otros Activos	23,824.70	-81,830.65	93,049.56
Disminución en inventarios	1,302,091.29	-2,206,755.60	660,775.19
Disminución en Cuentas por Pagar	-137,510.38	2,036,183.04	-1,663,518.99
Aumento en activos fijos	-286,546.78	-322,133.53	-4,172,420.99
Aumento en otros activos	-16,493.18	-69,997.82	-1,534,489.00
Pago de Indemnizaciones	55,138.52		
 Flujos por actividades de inversión	00.00	00.00	00.00
 Flujos por actividades de financiamiento			
Aumento en capital social de la compañía	1,568,186.78	475,379.26	00.00
 Movimiento neto	226,364.57	-437,754.11	697,501.83
 Efectivo al Inicio del período	551,856.26	778,220.83	340,466.72
 Efectivo al finalizar el período	778,220.83	340,466.72	1,037,968.55

Procedimiento de las ventas al contado

La mayoría de las ventas son al contado.

Los clientes pagan el 50% del valor de la venta, al ordenar el trabajo.

La empresa procede a fabricar la carrocería.

Cuando el trabajo está terminado se le avisa al cliente para la entrega.

Los clientes pagan el otro 50%, cuando se les entrega la carrocería.

No se entregan trabajos que no estén pagados en su totalidad.

Procedimiento de las ventas al crédito

La empresa autoriza ventas al contado solo a clientes especiales.

Primero se evalúan las compras anteriores y el buen récord de pago del cliente.

Se le pide orden de compra y el pago a 60 días después de entregado el producto.

Si el cliente cumple los requisitos, el gerente general autoriza el crédito.

Al recibir la orden de compra la empresa procede a fabricar la carrocería.

Llama al cliente y le entrega la carrocería terminada.

Le cobra al cliente a los 60 días de entregado el trabajo.

Procedimiento de registro y cobro de la venta al crédito

El auxiliar A de contabilidad, se encarga de emitir las notas de débito y crédito, las cuales autoriza el contador general.

El auxiliar B de contabilidad, se encarga de registrar las facturas, recibos, notas de crédito y notas de débito, en la cuenta corriente de clientes y en la cuenta de clientes del mayor general.

El contador general entrega semanalmente a la secretaria de ventas, balance de clientes por antigüedad de saldos, el cual indica las facturas vencidas.

La secretaria de ventas procede a cobrar a los clientes.

El contador concilia mensualmente que el balance de clientes coincida con el saldo contable del mayor.

No se envían estados de cuenta a clientes.

No se concilian saldos por cobrar directamente con los clientes.

Se tiene una reserva para cuentas incobrables de acuerdo a lo establecido en la ley del impuesto sobre la renta, la cual es suficiente para cubrir saldos que no se pudieran cobrar.

Formas de captación de ingresos

-El cliente llega a la empresa y paga regularmente con cheque.

La secretaria de ventas emite el recibo de caja y lo entrega al cliente.

-El cliente deposita en la cuenta bancaria de la empresa y luego lleva la boleta de depósito a la empresa.

-La secretaria de ventas emite el recibo de caja y lo entrega al cliente.

-El cliente efectúa pagos por medio de banca electrónica.

El gerente general notifica a la secretaria que el depósito ya fue efectuado, por lo que la secretaria de ventas emite el recibo de caja y lo entrega al cliente cuando llega a la empresa.

-El cobrador va a cobrar al cliente según indicaciones de la secretaria de ventas.

Recibe dinero y emite el recibo correspondiente. Al día siguiente llega a la oficina y entrega al auxiliar B de contabilidad, los recibos y cheques cobrados.

Procedimiento de ingresos

La secretaria de ventas tiene la función de cajera receptor; sin embargo,

únicamente recibe el dinero de los clientes, emite los recibos en forma manual y luego lo traslada al auxiliar B de contabilidad. La empresa cuenta con sistema electrónico de datos; sin embargo, los recibos de caja se emiten manualmente.

Los ingresos no siempre se depositan intactos tal como se reciben, debido a que a veces el departamento de compras toma el efectivo y en su lugar deja los cheques de caja chica para que sean depositados, este procedimiento se sigue cuando se necesitan compras urgentes que se tienen que pagar en efectivo.

No se hace corte diario de caja, ni se elabora reporte de caja.

La secretaria de ventas entrega diariamente a contabilidad, el efectivo, cheques y recibos y facturas emitidos, todo anotado en un cuaderno de control de entrega, el cual firma de recibido el departamento de contabilidad.

Al recibir los documentos indicados anteriormente, el auxiliar B de contabilidad procede a elaborar la boleta de depósito, endosa los cheques y manda al mensajero cobrador a depositar al banco, regularmente al día siguiente. Posteriormente registra los recibos en la cuenta corriente y en la cuenta contable de clientes.

El dinero de los ingresos se queda en un lugar inseguro que no tiene llave y que es inflamable.

El auxiliar B de contabilidad recibe las boletas de depósito certificadas por el banco, procede a registrarlas y luego las archiva junto a los recibos.

En caso de que el contador general reciba notas de débito por cheques rechazados, procede a entregarlo a la secretaria de ventas para que cobre al cliente. Al recibir el pago del cliente, se procede al depósito correspondiente.

El auxiliar B de contabilidad no revisa que el total de ingresos por otros conceptos, coincida con los valores acreditados en la cuenta contable correspondiente.

El auxiliar B de contabilidad revisa en la conciliación bancaria que el total de ingresos del mes estén debidamente depositados.

Cada 8 meses el auxiliar A de contabilidad, practica arqueo de caja a la cajera.

No se le practican arqueos al auxiliar B de contabilidad.

El auxiliar B de contabilidad recibe el efectivo y cheques que entrega el cobrador, elabora las boletas de depósito y le entrega el efectivo, cheques y boletas de depósito para que los lleve al banco.

No se le practica arqueo al cobrador, solamente se revisa que los recibos se emitieron en orden correlativo.

Control de formularios

Todos los formularios de notas de débito, notas de crédito, facturas y recibos, son preimpresos y prenumerados y se guardan en un lugar seguro bajo llave.

El contador general o el auxiliar A de contabilidad, son los encargados de entregar los talonarios en blanco a los usuarios.

No se lleva registro de control de los talonarios en blanco y utilizados.

No se practican arqueos de formularios en blanco y utilizados.

Procedimiento de egresos

Cuando se reciben los productos que ingresan a bodega, se elabora documento de recepción firmado por el bodeguero. Las facturas son registradas en el inventario perpetuo y en la contabilidad por el bodeguero.

Las facturas de los productos que no ingresan a la bodega, como gastos u otros, deben ser firmadas de recibido por el jefe que los solicitó. En estos casos, el auxiliar B de contabilidad procede a registrarlos en la cuenta que corresponda.

El proveedor entrega la factura y la orden de compra a encargado de compras, quien revisa precios y cálculos, si están bien y son facturas menores de Q.200.00,

las paga de su caja chica, si son por mayor valor le entrega la contraseña correspondiente.

El encargado de compras entrega a contabilidad la factura, orden de compra, y copia de contraseña, para su registro y trámite de pago, cuando son mayores de Q.200.00.

El auxiliar B de contabilidad recibe las facturas, procede a revisar que llenen requisitos fiscales, y que tengan cálculos correctos, les adjunta el ingreso a bodega firmado de recibido por el bodeguero o bien verifica que estén firmadas por el jefe que solicitó.

El auxiliar B de contabilidad procede a emitir cheque no negociable en la fecha que corresponde, (según el crédito convenido con el proveedor), sella la factura de pagado, anota el número de cheque, fecha y banco. Se registran los cheques.

Obtiene 2 firmas autorizadas, la del presidente y la del gerente general de la empresa.

Al entregar el cheque al proveedor pide la contraseña y el recibo de caja.

Se archivan los vouchers en orden correlativo, con la factura, orden de compra, ingreso a bodega, contraseña y recibo de caja adjuntos.

Control de formularios

Los cheques son prenumerados.

Los cheques en blanco están guardados en un lugar seguro bajo llave.

El contador general o el auxiliar A de contabilidad, entregan 25 cheques al auxiliar B de contabilidad, cuando ya no tiene cheques para emitir.

Los cheques en blanco que tiene el auxiliar B para emitir, y los que están pendientes de entrega, se guardan en un lugar que no tiene llave y que es inflamable.

No se practican arqueos de los cheques que están en blanco.

No se lleva registro del control correlativo utilizado.

Procedimiento conciliaciones bancarias

El contador general recibe los estados de cuenta del banco y los traslada al auxiliar B, para que elabore la conciliación bancaria, no se revisan los endosos. Las diferencias se investigan y se ajustan en el mes siguiente.

Conciliaciones con proveedores

Mensualmente se cuadran las facturas a proveedores contra las compras registradas en el inventario o en otras cuentas correspondientes.

No se concilian los saldos contables contra los estados de cuenta de proveedores, eventualmente se confirman saldos cuando lo solicita el proveedor.

Dirección

El gerente general y el contador general dirigen el departamento, para lo cual motivan al personal y lo mantienen informado, en la siguiente forma:

Motivación: eventualmente el personal de contabilidad recibe cursos de capacitación tributaria.

De acuerdo a su rendimiento, se evalúan aumentos de sueldos.

Liderazgo: se logra mediante la motivación indicada en el párrafo anterior.

Comunicación: es directa y buena entre el contador general y el personal de contabilidad.

Control

Reportes

El contador general elabora mensualmente el balance general, el estado de

resultados, el balance de clientes, el balance de proveedores y los traslada a la gerencia general.

Evaluación de Riesgos

No se evalúan los riesgos que tiene la empresa, para el futuro tienen planificado hacerlo.

Auditorias internas y/o externas

No se han practicado en los últimos años, auditorias internas o externas para que evalúen diferentes aspectos.

4.2 Debilidades encontradas

Planificación

La empresa no elabora un plan de acción estratégico, ni tiene definidas sus debilidades y fortalezas.

La empresa no elabora el flujo de efectivo mensual.

Ingresos

La función de cajero receptor está compartida entre dos personas, la secretaria de ventas emite el recibo en forma manual y le cobra al cliente, y el auxiliar B de contabilidad registra los recibos en el sistema, elabora las boletas de depósito, manda a depositar y al recibirlas certificadas por el banco las registra y luego las archiva.

Los ingresos no se depositan en forma intacta, a veces se cambian los cheques de caja chica con el efectivo ingresado.

No se tiene un lugar seguro para guardar el efectivo y cheques mientras se deposita.

Al recibir cheques rechazados, no se reversa el registro del recibo y depósito inicial.

No se practican arqueos de caja a auxiliar B de contabilidad y al cobrador.

No se lleva registro del correlativo de formularios utilizados y en blanco.

No se practica corte diario ni se elabora reporte diario de caja.

Utilización del sistema electrónico de datos

La empresa cuenta con sistema de cómputo, sin embargo, no lo está utilizando totalmente, ya que tanto los recibos por ingresos, notas de débito, notas de crédito y cheques de pago se emiten fuera del sistema y después se tienen que registrar.

Conciliaciones bancarias

Las conciliaciones bancarias las elabora la misma persona que registra los ingresos, emite y registra cheques, además no están revisadas por el contador general.

Conciliaciones de saldos de clientes

No se envían estados de cuenta a los clientes, ni se concilian las diferencias que se puedan determinar.

Evaluación de riesgos financieros

No se evalúan los riesgos.

4.3 Posibles riesgos

Planificación

La empresa continuará con sus debilidades si no planifica como superarlas.

La empresa no utilizará sus fortalezas, si no planifica como aprovecharlas.

La empresa no utilizará los excedentes, mientras no planifique las necesidades de efectivo.

Ingresos

La empresa podría tener errores o malversaciones sin que se pueda detectar de inmediato, debido a que una persona maneja y registra los depósitos bancarios sin que alguien más revise.

La empresa no podrá integrar todos los ingresos, debido a los canjes que están autorizados.

El efectivo pendiente de depósito puede ser extraído o sufrir deterioros, por no guardarlo en un lugar seguro.

Los cheques rechazados pueden extraerse al ser recuperados, mientras no se reverse la operación inicial de ingreso, que indique que el pago está pendiente de recuperar.

La empresa puede tener faltantes o jinetes de efectivo, debido a que no se practican cortes diarios de caja, ni arqueos de caja bimensuales.

La empresa puede tener errores de grabación, debido a que los registros de ingresos no se cuadran contra el reporte de caja.

En la empresa se podrían utilizar formularios y no reportarlos, debido a que no se lleva un registro de control para verificar que se han reportado todos.

Utilización del sistema electrónico de datos en el área de ingresos

Los recibos, notas de crédito, notas de débito y cheques de pago pueden grabarse erróneamente debido a que se emiten manualmente, además se está duplicando la función de emitir estos documentos manualmente y luego grabarlos.

Conciliaciones bancarias

Las conciliaciones pueden tener errores con o sin intención, debido a que la misma persona que registra recibos, elabora y registra boletas de depósito y elabora y registra cheques de pago, hace las conciliaciones bancarias sin que alguien revise posteriormente.

Conciliaciones de saldos de clientes

No se pueden detectar errores o saldos ficticios de clientes, debido a que no se les envía estados de cuenta y por lo tanto no se concilian las diferencias.

Evaluación de riesgos financieros

Los riesgos podrían impedir que la empresa alcance sus objetivos, hasta que no establezca los controles correspondientes.

4.4 CUESTIONARIOS UTILIZADOS

Para obtener la información indicada anteriormente, se utilizaron los siguientes cuestionarios

CUESTIONARIO PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA

Entrevistado: Gerente general

Identificación

Cultura organizacional: Valores, creencias, comportamiento

Visión (marco de lo que la empresa quiere y espera en el futuro)

Misión (Filosofía de la empresa, la distingue de otras parecidas)

Objetivos financieros

Políticas financieras

Procedimientos para el departamento financiero

Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, según el último DOFA

Estrategias y plan de acción

Evaluación

CUESTIONARIO DEPARTAMENTO FINANCIERO

Entrevistado: contador general

Organización del departamento

Funciones del personal

Procedimiento de la administración del efectivo

Procedimiento de ventas al contado

Procedimiento de ventas al crédito

Procedimiento de registro y cobro de la venta al crédito

Formas de captación de ingresos

Conciliaciones con proveedores

Dirección en el departamento

Reportes

Flujos de efectivo

Evaluación de riesgos

Auditorías internas y auditorías externas

CUESTIONARIO DEPARTAMENTO FINANCIERO

Entrevistado: Auxiliar B de contabilidad

Procedimiento de ingresos

Procedimiento de egresos

Procedimiento de las conciliaciones bancarias

CUESTIONARIO DEPARTAMENTO FINANCIERO

Entrevistado: Auxiliar A de contabilidad

Control de formularios

5. MODELO DE CONTROL INTERNO DEL EFECTIVO, EN FUNCIÓN DE LA

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL EFECTIVO

La gerencia establece el control interno a través de las siguientes funciones:

Planeación estratégica

Organización

Dirección

Control

5.1 Planeación financiera estratégica

Visión

Ser una empresa líder en el mercado nacional. (De acuerdo al último Dofa elaborado por la empresa).

Misión

La empresa está dedicada a la fabricación de carrocerías de metal, tiene como misión contribuir al desarrollo del transporte de carga en Guatemala, mejorar continuamente sus procesos, capacitar a su personal y hacer crecer a la empresa y sus asociados. (De acuerdo al último Dofa elaborado por la empresa).

Objetivos

Fabricar carrocerías de buena calidad al menor costo.

Ofrecer precios competitivos.

Ofrecer buena atención al cliente.

Rentabilidad.

Estrategias

Incremento de ventas.

Incremento de producción.

Agilización de cobros.

Disminución de costos.

Plan de acción

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA	EVALUACION
Incremento de ventas	Promocionar el producto en todo el territorio nacional	Gerente de Ventas	Permanente	
	Contratar vendedores	Gerente de Ventas	Enero xx	
	Que los vendedores visiten a todas las empresas que transportan carga en el territorio nacional	Gerente de ventas	Permanente	
Incremento de producción	Planificar el incremento según la capacidad instalada	Gerente de Producción	Mensual y anual	
	Obtener todos los factores para el incremento	Gerente de Producción	Mensual y anual	
Agilización de cobros	Contratar un encargado de cobros	Gerente financiero	Enero xx	
	Cobrar a clientes	Gerente financiero	Permanente	
Disminución de costos	Contratar una firma de consultoría para la reingeniería de procesos	Gerente financiero	Enero xx	
	Poner en marcha la reingeniería de procesos	Gerente de producción	Mayo xx	

Cada tres meses se evaluará el cumplimiento del plan y el alcance de los objetivos.

Flujo de efectivo a corto y largo plazo

(En miles de quetzales)

DESCRIPCIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
SALDO INICIAL						
(-) saldo mínimo						
SALDO DISPONIBLE						
INGRESOS						
Ventas						
Cuentas por cobrar						
Rendimiento s/ inversiones						
Otros						
TOTAL INGRESOS						
EGRESOS						
Materia prima						
Mano obra						
Gastos fabricación						
Gastos de ventas						
Gtos. de Administración						
Dividendos						
Impuestos						
Proveedores						
Otros						
TOTAL EGRESOS						
SALDOS						
Saldo efectivo						
(+) Saldo mínimo						
(+) Financiación						
(-) Nuevas inversiones						
SALDO BALANCE						

Fuente: Proyección para el primer semestre año xx.

Políticas financieras

Administración del efectivo

Se cobrará con eficacia, se pagarán los compromisos oportunamente y se mantendrá un saldo no excesivo de efectivo que permita cubrir emergencias. Se utilizará el flujo de efectivo para sincronizar los flujos.

Los excedentes de efectivo se invertirán temporalmente en valores negociables y, se liquidarán cuando se necesite.

Fuentes de financiamiento

El crédito que se obtiene de los proveedores a 30 ó 60 días, es la principal fuente de financiamiento para cubrir las operaciones normales de la empresa.

Para financiar compras en activos fijos u otros proyectos, se solicitarán préstamos bancarios.

Políticas de ventas

Dar buena atención al cliente.

Cotizar precios con vigencia de 15 días, después de ese plazo el precio puede variar.

En ventas al contado solicitar el 50% de anticipo, el otro 50% el cliente lo paga cuando recibe el trabajo terminado.

El cliente deberá cumplir con todos los requisitos necesarios para que se le autorice crédito.

En ventas al crédito el cliente paga el 25% de enganche, el 25% paga al recibir el trabajo terminado, 25% a los 30 días después de recibida la carrocería, y los últimos 25% a los 60 días de recibido el trabajo.

La fecha de entrega es de 30 días calendario después de recibido el enganche, el

departamento de producción deberá programar los trabajos para cumplir con las fechas prometidas.

Los descuentos se conceden solo en ventas al contado, los cuales oscilan de 5 a 10% según el monto de la venta y el cliente, los cuales serán autorizados por el gerente de ventas.

Políticas de ingresos de efectivo

Todo ingreso de efectivo debe recibirse únicamente en caja, y emitirse el recibo en el sistema indicando el motivo del ingreso.

Los ingresos deben guardarse en un lugar seguro y bajo llave mientras se mandan a depositar.

Los ingresos deben depositarse a más tardar al día siguiente hábil de ser recibidos.

Los ingresos deben depositarse intactos, tal como se reciben.

Practicar corte diario de caja y emitir el reporte correspondiente.

Practicar mensualmente arqueos de caja sorpresivos.

Practicar mensualmente arqueos de formularios.

Llevar registro de todos los formularios utilizados y en blanco.

Políticas de créditos y cobros

Se autoriza crédito a clientes conocidos y con buen récord de pago.

El cliente debe presentar la siguiente documentación adjunto al formulario de solicitud de crédito debidamente lleno con los datos que se requieren: escritura de constitución, nombramiento del representante legal, fotocopia cédula de vecindad del representante legal, constancia del Nit, fotocopia de la patente de comercio,

estados financieros, recibo reciente de agua, luz o teléfono, estados de cuenta bancaria de los últimos tres meses.

Al momento de recibir la solicitud, el encargado de cobros lo entrevista, para establecer que el formulario contiene los datos correctos.

Si el cliente cumple con todos los requisitos, el encargado de créditos solicita la autorización al gerente financiero.

No se autorizará crédito a los clientes que estén atrasados en sus pagos o que tengan tres o más cheques rechazados.

Se debe llevar un archivo con todos los documentos de los clientes que tienen crédito autorizado.

Semanalmente el contador general debe entregar balance de clientes por antigüedad, a la persona encargada de créditos, quien procede a cobrar a los clientes.

Si algún cliente se atrasa en su pago, el encargado de créditos deberá hablarle por teléfono, luego enviarle notas de cobro e insistir hasta que pague su saldo.

Políticas de egresos

Para tramitar un cheque de pago por compra de materia prima o materiales, el tesorero debe tener la factura original del proveedor, la orden de compra autorizada, el ingreso a bodega firmado de recibido por el bodeguero y, la contraseña de pago.

Para tramitar un cheque de pago por otras compras o gastos que no ingresan a la bodega, el tesorero debe tener la factura original debidamente firmada de recibido por el jefe de área que solicitó la compra, y la orden de compra debidamente autorizada.

Todos los cheques se emiten no negociables y por pagos mayores de Q.800.00.

Las facturas deben sellarse de pagado, indicar el banco, el número de cheque, y la fecha, a efecto que dicha factura no se vuelva a cobrar.

Al entregar el cheque al proveedor, se le debe requerir la contraseña de pago original y el recibo de caja correspondiente.

Todas las compras por Q.800.00, o menos, se pagan con caja chica.

Para pagar con caja chica, se debe presentar la factura firmada de autorizada y recibido por el jefe de área que solicitó, no es necesario que tenga la orden de compra.

5.2 Organización del departamento financiero

El departamento financiero depende del presidente de la empresa, a quien presenta reportes mensuales y anuales, indicando el resultado de las operaciones.

El departamento financiero esta conformado por las siguientes personas:

-El gerente financiero planifica, dicta políticas y procedimientos, autoriza y controla el departamento.

-El tesorero supervisa ingresos, créditos, manejo de cuenta corriente, recibe facturas para pago, emite cheques y paga a proveedores.

-Cajero receptor recibe todo el efectivo y cheques que ingresan a la empresa por los cuales emite recibo de caja, elabora boletas de depósito que remite al banco, elabora reporte de caja y traslada diariamente a contabilidad.

-Encargado de créditos tramita solicitudes de crédito, cobra a clientes, revisa y concilia saldos de cuentas, envía estados de cuenta a clientes, supervisa al cobrador.

-El cobrador cobra a clientes y entrega el efectivo y recibos emitidos al encargado de créditos.

-El contador general dirige y controla los registros.

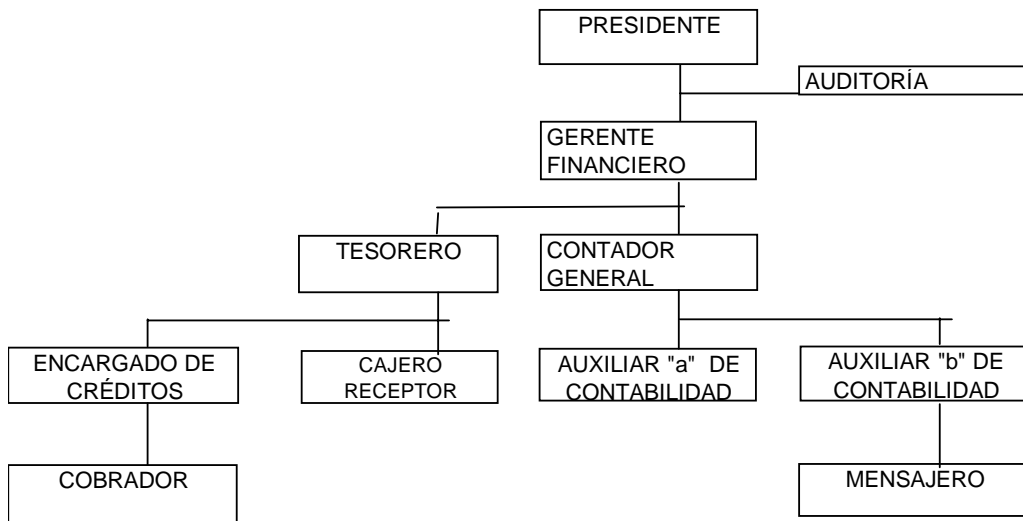
-El auxiliar "A" de contabilidad revisa y controla inventarios, elabora nómina,

registra y controla activos fijos.

-El auxiliar "B" de contabilidad graba boletas de depósito bancarias, revisa y archiva ingresos, revisa y registra facturas por pagar.

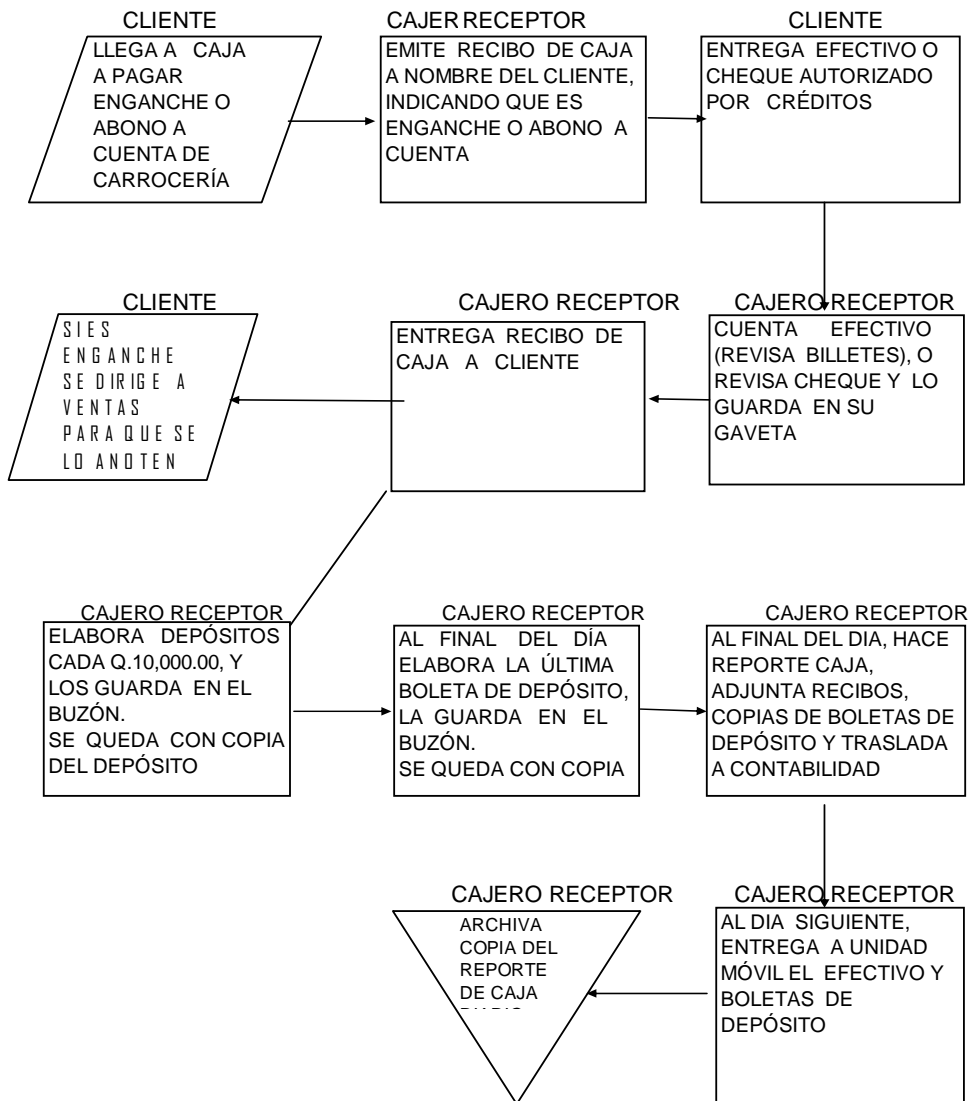
A continuación el organigrama del departamento financiero y los flujogramas de las principales operaciones:

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO FINANCIERO



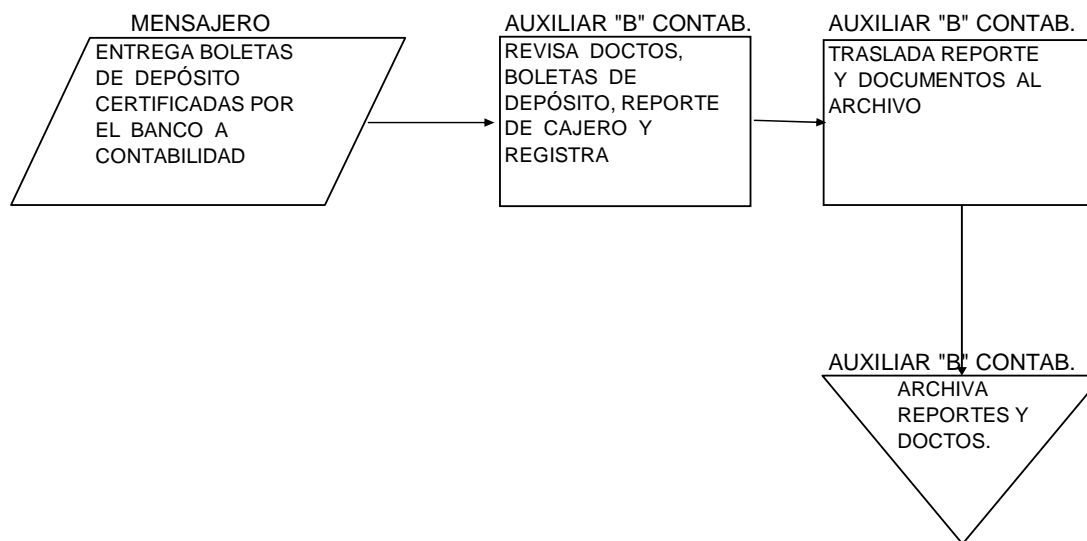
DEPARTAMENTO FINANCIERO

FLUJOGRAMA DE INGRESOS POR PAGO DE CLIENTES



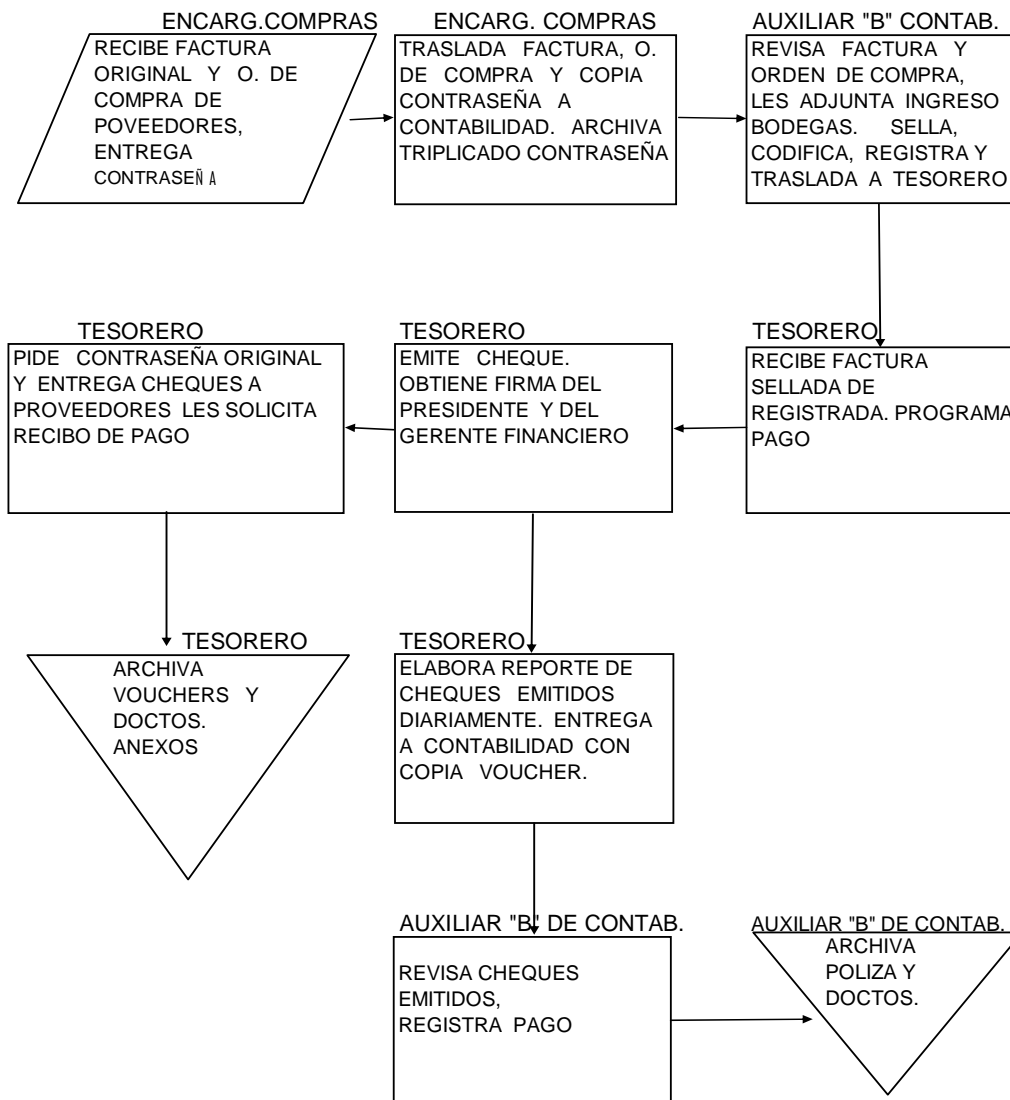
DEPARTAMENTO FINANCIERO

FLUJOGRAMA DE LA REVISIÓN Y REGISTRO DIARIO DE INGRESOS



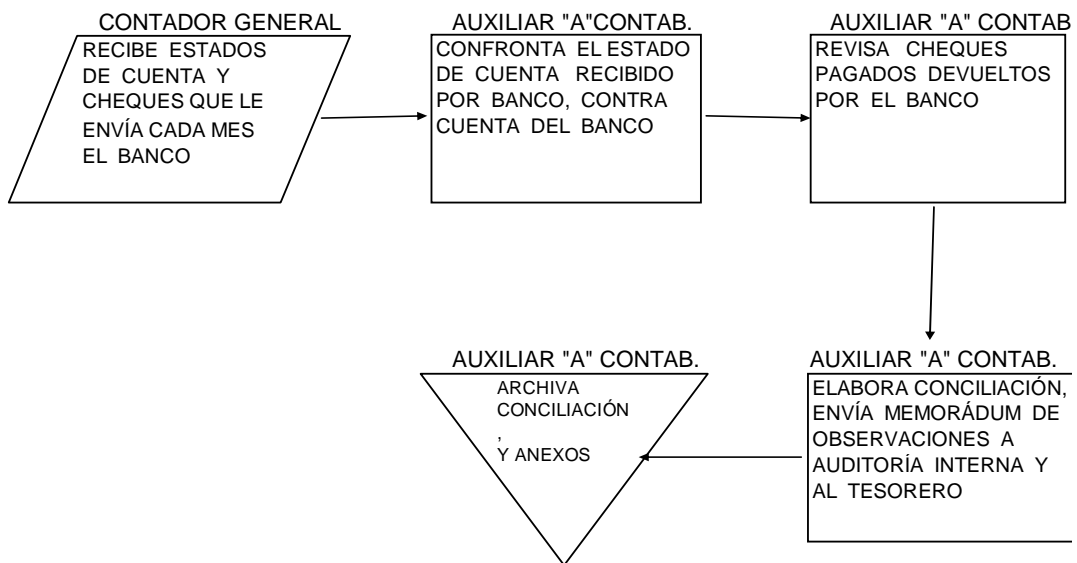
DEPARTAMENTO FINANCIERO

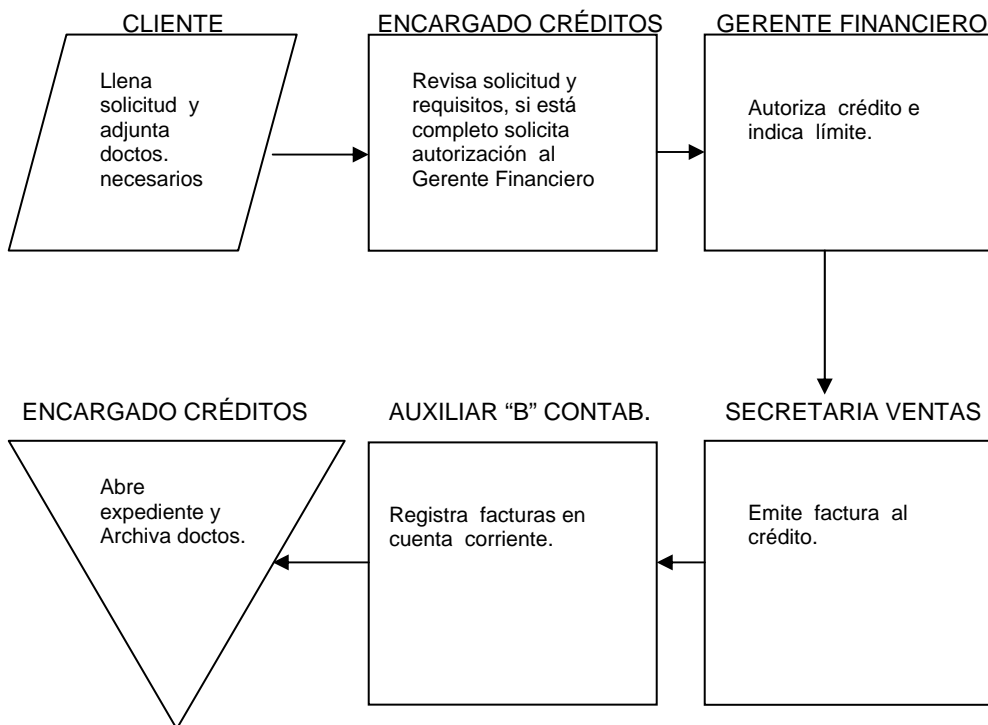
FLUJOGRAMA DE LA RECEPCIÓN, REGISTRO Y PAGO DE FACTURAS



DEPARTAMENTO FINANCIERO

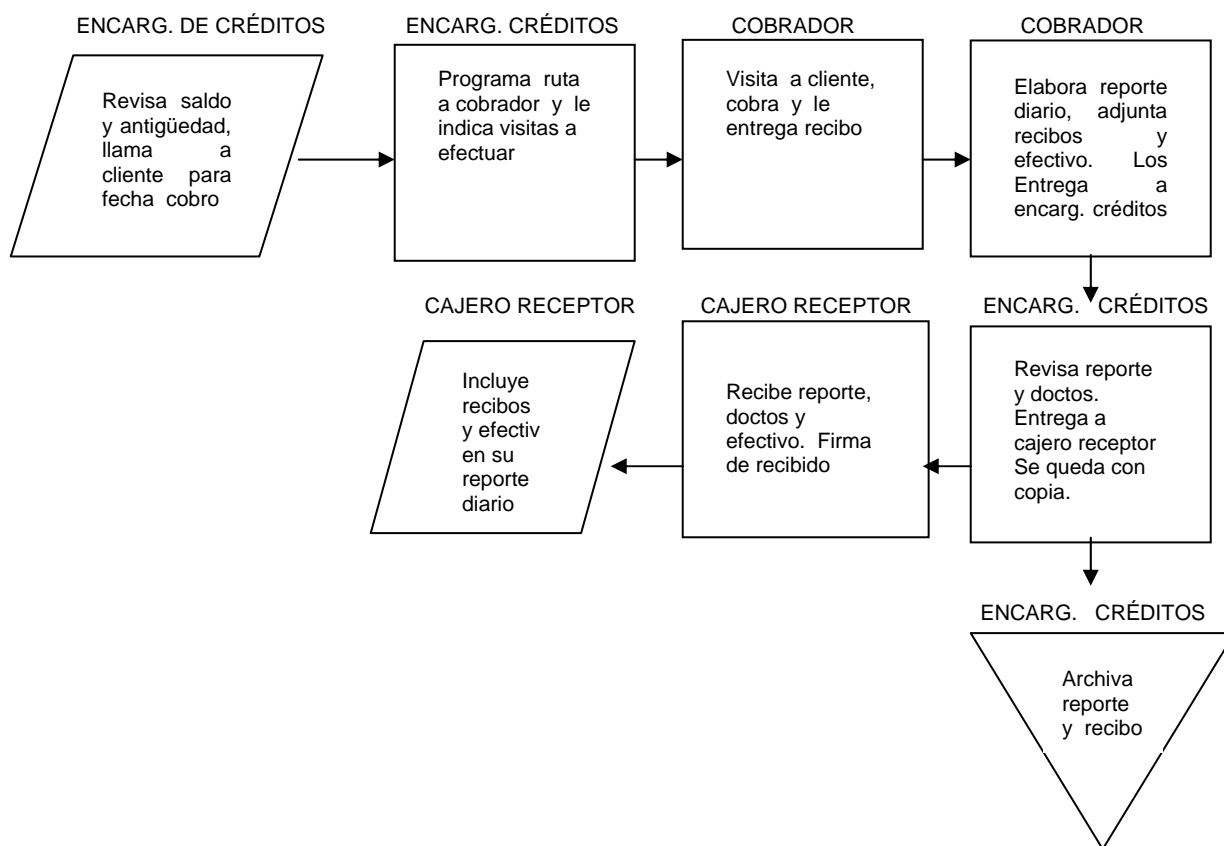
FLUJOGRAMA DE LAS CONCILIACIONES BANCARIAS



DEPARTAMENTO FINANCIERO**FLUJOGRAMA DE APROBACIÓN CRÉDITO**

DEPARTAMENTO FINANCIERO

Flujograma de Cobros



5.3 Dirección

El gerente financiero promoverá las siguientes actividades:

Motivación: programas de capacitación, oportunidades de ascenso, escala salarial y actividades recreativas.

Liderazgo: lograr que las personas se identifiquen y se sientan motivadas para cumplir los objetivos de la empresa.

Comunicación: mantener informado al personal del departamento financiero a través de boletines, cartas y charlas.

5.4 Controles

Los controles útiles que los directivos de la empresa deben tener presente son los siguientes:

Directivos: declaración de políticas y procedimientos

Detectivos: conciliaciones, inventarios físicos y auditorias.

Preventivos: autorización requerida, resguardos físicos, separación de tareas, acceso limitado al sistema electrónico de datos.

Evaluación del control

El control interno debe ser evaluado por lo menos una vez al año, para determinar si se están cumpliendo los objetivos, metas, políticas, procedimientos y demás disposiciones de la empresa. Estas evaluaciones pueden practicarse en las siguientes formas:

-Reportes e informes

Estados financieros para saber el resultado de la operación de la empresa periódicamente, el flujo de efectivo mensual y acumulado, las conciliaciones

bancarias, el balance de clientes y de proveedores por antigüedad.

-Evaluación de riesgos

La empresa establecerá los riesgos que puedan impedir alcanzar los objetivos, dictará el control para cada riesgo y evaluará semestralmente si el control establecido está funcionando.

A continuación cuadro que se puede utilizar para evaluar los riesgos:

OBJETIVOS FINANCIEROS	RIESGOS	CONTROLES	EVALUACIÓN	RESULTADOS
AGILIZAR COBROS	ATRASO EN COBROS	REVISIÓN MENSUAL DE SALDOS POR ANTIGÜEDAD		
PAGO PUNTUAL A PROVEEDORES	ATRASO EN PAGOS	REVISIÓN MENSUAL DE SALDOS POR ANTIGÜEDAD		

-Auditorias internas en cada área, por lo menos una vez al año.

6. CONCLUSIONES

1. El control interno es la serie de acciones que forman parte de los procesos de los negocios, que permite el funcionamiento adecuado y supervisa el comportamiento y aplicabilidad en cada momento, aportando un grado de seguridad razonable. Es mas funcional cuando se incorpora a la estructura de una entidad y no cuando se agrega a los procesos como punto separado. El control interno es una herramienta útil y es efectuado por todo el personal de la empresa.

2. Al investigar el sistema de control interno en función de la administración financiera del efectivo, que actualmente está utilizando la empresa seleccionada, se confirmó la hipótesis de que tiene un sistema débil, por lo que tiene riesgos de malversaciones, gastos innecesarios y de causar serios daños a todas las operaciones de la empresa.

3. Para administrar eficazmente el efectivo, es necesario tener un sistema de control interno adecuado, incorporado a la estructura y procedimientos, así como la evaluación periódica de los riesgos y de los resultados.

7. RECOMENDACIONES

1. Que los directivos de la empresa seleccionada para el desarrollo del presente trabajo, tomen la decisión de cambiar su sistema de control interno, incorporándolo a la estructura y a los diferentes procesos actuales, para tener una seguridad razonable en sus operaciones financieras.

2. Que para administrar eficazmente el efectivo, la empresa planifique, organice, dirija, controle y evalúe periódicamente los riesgos, el cumplimiento de políticas y los resultados de todas sus operaciones, a fin de tomar medidas correctivas oportunamente y alcanzar los objetivos financieros.

8. BIBLIOGRAFÍA

1. Bernal, Cesar Augusto. 2006. Metodología de la Investigación. Segunda edición. México, Pearson Educación.
2. Bolten, Steven E. 1992. Manual de Administración Financiera. 1ª. Edición. México. Editorial Limusa.
3. Coopers & Lybrand. 1997. Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO). No indica edición. España, ediciones Díaz de Santos, S. A.
4. Directorio para Empresas 2000/2001. Dirección General de Estadística. Guatemala.
5. Gil, Hermógenes. 2001. Electromecánica para el carroceros. No indica edición. España, Grupo Editorial Ceac, S. A.
6. Gitman, Lawrence J. 2003. Principios de Administración Financiera. 10ª. Edición. México, Pearson Addison Wesley.
7. Heinz Wehrich y Harold Koontz. 1998. Administración. 11a. Edición. México, McGraw-Hill.
8. Menegazzo, Mario A. 1997. Apuntes del curso de planificación estratégica financiera, Maestría en Administración Financiera, Facultad de Ciencias Económicas, USAC. Guatemala.
9. Weston J. Fred. 1995. Finanzas en Administración. 9ª. Edición. México, McGraw-Hill.

9. GLOSARIO

Largueros

Dos vigas de acero colocadas a todo lo largo del camión.

Bastidor

Largueros asegurados entre sí por medio de unos travesaños soldados en diferentes puntos de la longitud de los largueros, de modo que el conjunto así logrado adquiere una gran rigidez.

Chasis

Se llama así al bastidor que tiene sujetos el motor y todos los órganos mecánicos, así como la suspensión y las ruedas.

Flotación

Se refiere a los fondos que el pagador ha enviado pero que el receptor del pago todavía no puede usar.

El control interno

Proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.

Visión corporativa

Conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera en el futuro.

Misión

Es la filosofía de la empresa, es la formulación de un propósito duradero, es lo que distingue a una empresa de otras parecidas.

Propósitos

Acciones que se propone la empresa tener presente en toda decisión, en especial en la ejecución de la estrategia, que a su vez sirve como derrotero de la administración.

Objetivos

Son tareas coordinadas dentro de un proceso, para lograr las metas.

Ilíquidez

Entendida como la falta de efectivo para cubrir las obligaciones corrientes de la Empresa.

Dofa

Técnica para determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de una empresa.

Políticas financieras

Normas a seguir, dictadas por la dirección de la empresa.

Evaluación de riesgos

Técnica para determinar los riesgos de la empresa, medidas para administrarlos y el resultado objetivo.

Flujograma

Gráfica del procedimiento de una actividad dentro de la empresa.