



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**ESTANDARIZACIÓN DE POLITICAS Y
PROCEDIMIENTOS DE TESORERÍA FINANCIERA EN
UNA EMPRESA DE PINTURAS**

Wilder Aunner Girón Chamo

Asesorado por: Ing. Rossana Margarita Castillo

Guatemala, agosto de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ESTANDARIZACIÓN DE POLITICAS Y
PROCEDIMIENTOS DE TESORERÍA FINANCIERA EN
UNA EMPRESA DE PINTURAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

WILDER AUNNER GIRÓN CHAMO

ASESORADO POR EL INGENIERO ROSSANA MARGARITA CASTILLO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, AGOSTO DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Hugo Leonel Alvarado De León
EXAMINADOR	Ing. José Vicente Guzmán Shaul
EXAMINADOR	Ing. William Abel Antonio Aguilar Vásquez
SECRETARIO	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

ESTANDARIZACIÓN DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE TESORERÍA FINANCIERA EN UNA EMPRESA DE PINTURAS,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 31 de marzo de 2005.

Wilder Aunner Girón Chamo

DEDICATORIA A:

DIOS

Por permitirme conocer una nueva vida en él y alcanzar muchas metas y privilegios, dándome la fuerza y el entendimiento necesario.

MIS PADRES

Elizardo Girón y Dora Araceli Chamo de Girón, por su amor, apoyo y comprensión en todo momento, como un regalo con el cual agradezco todo lo que han hecho por mí.

MIS HERMANAS Y CUÑADO

Migdalia Sucely, Sulmy Yanett y Mario Rene por su apoyo y comprensión en todo momento y al igual que mis padres por creer en mí.

MIS SOBRINOS

Maily Dayana, Mario Andres y Emilio Rene, como un regalo, el cual espero que les sirva de ejemplo para buscar lo mejor de la vida.

MIS ABUELITOS (Y DEMAS FAMILIA)

Simeón Girón (Q.E.P.D), Teresa viuda de Girón, Hector Manuel Chamo (Q.E.P.D) y Maria Elvira Ruano de Chamo (Q.E.P.D.) por brindarme su apoyo y cariño.

COMPAÑEROS Y AMIGOS

Josefa, Lorena, Claudia, Otto, Jorge, Darcy, Fabiola, Jose Miguel, Jose Ángel, Omar, Erick, Arelis y Jennifer por los buenos momentos compartidos.

AGRADECIMIENTO A:

Dios y Jesús

La Universidad de San Carlos de Guatemala por brindarme la oportunidad de estudiar una carrera universitaria.

La Facultad de Ingeniería y a la Escuela de Mecánica Industrial.

Mi asesora Ingeniera Rossana Margarita Castillo por otorgarme su valioso tiempo, dedicación y conocimientos para realizar este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XIII
OBJETIVOS	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1 Función de la tesorería financiera	1
1.1.1 Área de tesorería	1
1.2 Estructura organizacional	2
1.2.1 La gerencia general	4
1.2.2 Departamento financiero	4
1.3 Ciclo de operaciones de la empresa	5
1.3.1 Manejo de efectivo	6
1.3.2 Proceso de los egresos	7
1.3.3 Proceso de ingresos	8
1.3.4 Sistemas de control	8
1.3.5 Informes financieros	9
1.4 Planeación	10
1.4.1 Balance general base	11
1.4.1 Cédula de Ingresos	11
1.4.2 Cédula de egresos	11
1.4.3 Presupuesto de caja	12

1.4.4	Balance general presupuestado	12
2.	EVALUACIÓN DE SITUACIÓN ACTUAL	13
2.1	Finalidades de la gestión de tesorería	13
2.1.1	Ejecución	15
2.1.1.1	Manejo del efectivo	15
2.1.1.2	Actividades relacionadas con tesorería	16
2.1.1.2.1	Administración gerencial	16
2.1.1.2.2	Departamentos de la empresa	17
2.2.1	Registro	17
2.2.1.1	Egresos	18
2.2.1.1.1	Producción	18
2.2.1.1.2	Gastos de operación	19
2.2.1.2	Ingresos	19
2.2.1.2.1	Ventas	20
2.2.1.2.2	Ingresos varios	21
2.2.1.3	Crédito	21
2.2.1.3.1	Ingresos por cobrar	22
2.2.1.3.2	Egresos por pagar	22
2.3.1	Custodia	22
2.3.1.1	Herramientas de control y registro	23
2.3.1.1.1	Documentación interna de la empresa	23
2.3.1.2	Documentación contable	24
3.	PROPUESTA O MODELACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE TESORERÍA	25
3.1	Descripción de estandarización de procedimientos	25

3.2	Manejo de información	25
3.3	Control Interno	26
3.3.1	Procedimientos de egresos	27
3.3.1.1	Compra de inventario	27
3.3.1.1.1	Compras internacionales de materiales	27
3.3.1.1.2	Compras locales de materiales	29
3.3.1.1.2	Compra de servicios y suministros	30
3.3.1.2	Pago a proveedores	31
3.3.1.3	Formación y uso de caja chica	33
3.3.1.4	Pago de nomina	35
3.3.1.5	Pagos varios	38
3.3.2	Procedimientos de ingresos	39
3.3.2.1	Artículos para la venta	39
3.3.2.1.1	Ventas al contado	39
3.3.2.1.2	Ventas al crédito	40
3.3.2.1.3	Tarjetas al crédito	42
3.3.2.2	Manejo de convenios	43
3.3.2.3	Manejo de préstamos	44
3.3.2.4	Ingresos varios	46
3.4	Manejo de efectivo	47
3.5	Operaciones de tesorería	48
3.5.1	Registro de operaciones	48
3.5.2	Custodia de documentos	48
3.6	Uso de flujogramas	49
3.6.1	Flujogramas de egresos	51
3.6.2	Flujogramas de ingresos	57
3.6.3	Flujogramas de manejo de créditos	62
3.6.4	Flujogramas de operaciones de Tesorería	64

4. IMPLEMENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE PROCESOS DE TESORERÍA FINANCIERA	67
4.1 Planeación	67
4.1.1 Estructura de procesos	67
4.1.2 Orientación de procesos	68
4.2 Beneficio de normalización de procesos	68
4.3 Definición de políticas	68
4.4 Políticas empresariales	69
4.4.1 Aspectos internos	69
4.4.1.1 Gestión administrativa	69
4.4.1.2 Técnicas y herramientas de procesos	70
4.4.2 Aspectos externos	70
4.4.2.1 Aspectos económicos	70
4.5. Políticas de gestión de tesorería	71
4.5.1 Ejecución	71
4.5.1.1 Ingresos	72
4.5.1.2 Egresos	72
4.5.1.3 Créditos	72
4.5.2 Registro	75
4.5.2.1 Documentación	76
4.5.2.2 Sistema de registro	77
4.5.3 Custodia	78
4.5.3.1 Documentos de registro	78
4.5.3.2 Informes financieros	80
5. MEJORA CONTINUA DEL CONTROL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	81
5.1 Recursos de tesorería	81

5.1.1	Identificación de la operación	81
5.1.1.1	Tipo de operación	82
5.1.1.2	Estudio de la operación	82
5.1.2	Elección de proceso de ejecución	83
5.1.2.1	Egreso de efectivo	83
5.1.2.2	Ingreso de efectivo	84
5.1.2.3	Manejo de crédito	85
5.1.3	Aprobación del proceso	86
5.1.3.1	Revisión de actividades	86
5.1.3.2	Autorización de tarea	86
5.1.4	Ejecución de operación	87
5.1.5	Registro en contable	87
5.1.5.1	Transferencia de documentos	88
5.1.5.2	Verificación de transferencia	88
5.1.5.3	Elaboración de informes	89
5.1.5.4	Análisis de resultado	89
5.1.6	Sistema de Archivo	90
5.2	Flujograma de proceso de control	91
CONCLUSIONES		93
RECOMENDACIONES		95
BIBLIOGRAFÍA		97

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Estructura Organizacional	3
2	Ciclo de operaciones de la empresa	5
3	Gestión de tesorería	13
4	Diagrama causa y efecto	14
5	Símbolos para flujogramación	50
6	Compras internacionales de materiales	51
7	Compras locales de materiales	52
8	Compra de servicios y suministros	53
9	Pago a proveedores	54
10	Formación y uso de caja chica	55
11	Pago de nómina	56
12	Ventas de contado	57
13	Ventas al crédito	58
14	Ventas con tarjeta de crédito	59
15	Manejo de convenios	60
16	Manejo de préstamos	61
17	Pagos varios	62
18	Ingresos varios	63
19	Egresos	64
20	Ingresos	65
21	Proceso de control	91

GLOSARIO

Acreditación	Reconocimiento formal por medio de una póliza contable para la remuneración de la fuerza laboral.
Cédula de Egresos	Tabulación de la planificación de los diferentes pagos y gastos para ser efectuados en un período determinado.
Cédula de Ingresos	Tabulación de la planificación de las diferentes ventas y demás ingresos percibidos para un período determinado.
Compras internacionales	Adquisición por medio de importación de materias primas y demás materiales para desarrollar la actividad comercial.
Compras locales	Adquisición dentro del país de materias primas y demás materiales para desarrollar la actividad comercial.

Conciliación	Proceso repetitivo que consiste en la comprobación de la ejecución y registro de las operaciones.
Contabilización	Proceso de registro, clasificación, medición y resumen de cifras monetarias de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
Derechos arancelarios	Importe por importación y/o exportación de productos y servicios que transitan por medio de una zona aduanera.
Liquidez	Capacidad o disponibilidad monetaria que tiene un negocio para hacer frente a los gastos por operación.
Lista de embarque	Detalle de productos y servicios transportados por medio de barco.
Políticas	Normativa proporcionada por una organización con la finalidad de agilizar los procesos por medio de la descentralización de la toma de decisión.

Póliza

Operación que permite registrar los cargos y abonos asociados a una cuenta contable.

Prorrateso de facturas

Distribución proporcional de los gastos y costos por adquisición de productos y servicios entre las diferentes áreas de la empresa.

Voucher

Documento que lleva implícito el derecho a la prestación de productos y servicios, siendo, a su vez, un comprobante de pago y reservación de los mismos.

RESUMEN

Actualmente, las organizaciones se enfrentan, constantemente, a cambios imprevistos que las obligan a tomar decisiones de forma rápida que permitan incrementar los ingresos y solventar los diferentes pagos, manteniendo el liderazgo empresarial y competitividad en los diferentes mercados; para ello, es importante conocer y procesar la información financiera de forma rápida para que dichas decisiones sean objetivas y certeras, lo cual se logra con el apoyo del equipo de trabajo, el cual forma parte de las operaciones de tesorería financiera.

El tema comprende un enfoque de ordenamiento a través de la estandarización de procedimientos y políticas para trazar una ruta objetiva de trabajo en el departamento financiero. La primera parte introduce a los términos de todos aquellos elementos que integran la tesorería financiera, considerando aspectos estéticos y funcionales. La segunda parte está dedicada a la recopilación de información de la empresa para concretar la indagación de la situación actual, apoyándose en las condiciones actuales y en la estructura organizacional. La tercera parte describe los procesos y subprocesos de trabajo y la asignación de responsabilidades en los mismos bajo un orden lógico. La cuarta parte introduce a los argumentos establecidos que norman la obediencia al cumplimiento de las tareas y a la descentralización de la toma de decisión; finalmente, en la quinta parte se describe todos aquellos aspectos que deben tomarse en cuenta para optimizar el proceso y se ilustra la relación de las diferentes áreas para mantener control y orden en el flujo de trabajo.

OBJETIVOS

General

Estandarizar las políticas y procedimientos de tesorería financiera en una empresa de pinturas con la finalidad del mejorar el registro de las operaciones de ingresos y egresos.

Específicos

1. Enunciar todo tipo de conocimientos teóricos que ayuden a la comprensión del tema de estandarización de políticas y procedimientos de tesorería financiera en una empresa de pinturas.
2. Explicar el diseño de estructura organizacional de tesorería financiera y funciones que ésta realiza.
3. Delinear las políticas y procedimientos de tesorería financiera en una empresa de pinturas.

4. Estructurar cada una de las tareas del proceso de tesorería financiera.
5. Relacionar cada una de las tareas y funciones de tesorería financiera con otras áreas dentro y fuera del departamento financiero.
6. Proponer algunos modelos de documentación utilizados en las actividades de las tareas de tesorería financiera en una empresa de pinturas.
7. Ilustrar por medio de la flujogramas los procedimientos de las tareas de tesorería financiera en una empresa de pinturas.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de una empresa se funda en la búsqueda de métodos y técnicas que ayuden a optimizar los procesos por medio de un balance con su entorno económico, de esta forma se logra garantizar que los procesos se mantengan en una línea de orden lógico asegurando la calidad de los requerimientos de los clientes y posteriormente obtener mejores beneficios. La gestión de tesorería financiera tiene como principal objetivo analizar, puntualmente, la planeación e interrelación del flujo de operaciones relacionadas con el capital de trabajo, mediante el estudio continuo del manejo del dinero, por lo que el personal administrativo y operativo debe conocer sus responsabilidades y aplicar, correctamente, la metodología suministrada por la alta dirección de la empresa en los diferentes procesos.

A través del ordenamiento del flujo de operaciones, por medio de la estandarización de políticas y procedimientos de tesorería financiera, se busca el fortalecimiento de la organización agilizando los procesos y minimizando los riesgos de error por causas que puedan originar el desconocimiento parcial o total de los procesos y lineamientos que debe seguir el personal que participa en el proceso de tesorería financiera; con el fin de proporcionar información exacta que permita a los altos directivos trazar una ruta objetiva de trabajo para planes y proyectos que emprenda la organización y generar, de esta forma, mayores beneficios e incrementar el capital de trabajo.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Función de la tesorería financiera

La función de la tesorería financiera se encuentra referida a cumplir eficientemente con el proceso de manejo, operación, control y evaluación de las operaciones de capital; es decir, el manejo eficaz de la disponibilidad monetaria representada en efectivo y documentos bajo un lineamiento que guíe o regule todas las operaciones monetarias y que a su vez sea monitoreada por un órgano responsable; que evalúe el proceso para garantizar la determinación de los saldos de las cuentas de efectivo y determinar la disponibilidad de capital y así trazar las metas futuras de la organización.

1.1.1 Área de tesorería

Habitualmente el área de tesorería está constituida como un departamento o grupo de trabajo donde existe personal con tareas definidas para inspeccionar los diferentes procesos y custodiar todos aquellos documentos y comprobantes que justifiquen las operaciones comerciales y no comerciales de la empresa, en la mayoría de los casos suelen encontrarse departamentos administrativos y/o de operativos que realizan procesos o parte de las tareas de tesorería, posteriormente las operaciones de registro y custodia son completados al remitir la documentación y comprobantes al departamento de contabilidad.

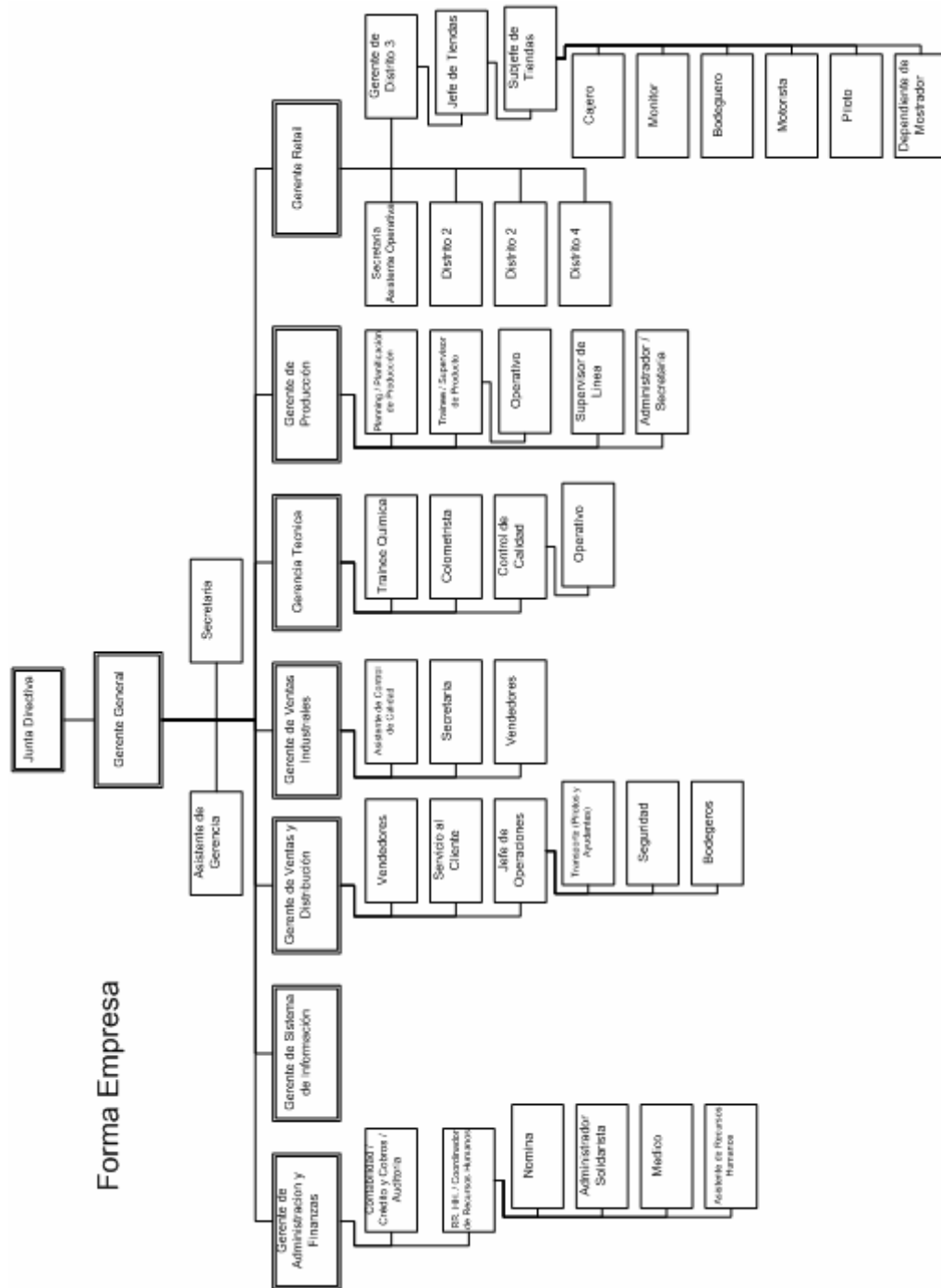
El área de tesorería, también puede estar contemplada como parte del departamento financiero; es decir, se puede hacer uso del personal contable para el proceso de recopilación y registro de las operaciones, este grupo trabaja conjuntamente con miembros de la alta gerencia, para que estos realicen el proceso de planeación, dirección, control y evaluación de las operaciones ejecutadas por cada uno de las distintas áreas operativas.

1.2 Estructura organizacional

Estructuralmente una organización posee un orden jerárquico con tareas definidas, puede existir una integración operacional de forma horizontal entre los departamentos, que permita apoyar las diferentes áreas para que la información fluya rápidamente y la solución de problemas sea inmediata.

La estructura inicia con la junta directiva, integrada por los socios, seguidamente se encuentra la gerencia general que es la encargada de administrar la organización, por último se encuentran los diferentes departamentos integrados por las gerencias administrativa y financiera, sistema de información; ventas y distribución; ventas industriales, técnica, producción y *retail*. Las áreas de operaciones técnicas poseen una división para cumplir eficientemente con su ocupación específica, finalmente se encuentran auxiliares y operadores que realizan cada una de las áreas del departamento, aunque estructuralmente el organigrama puede carecer de información sobre ciertas operaciones; la fortaleza principal radica en la delegación de estas funciones en las respectivas áreas de trabajo lo que permite que los proyectos y tareas se agilicen de forma rápida.

Figura 1. Estructura Organizacional



Fuente: José Miguel Vargas Casasola

1.2.1 La gerencia general

La función de la gerencia general regularmente esta orientada a dirigir los esfuerzos para completar el proceso de la administración (planificación, organización, dirección y control). De forma particular en este caso la etapa de planificación y organización es una labor que la gerencia realiza con el apoyo de la junta directiva y los encargados de departamentos a su cargo, la gerencia se limita a la integración por medio de informes de cada uno de los departamentos velando por la ordenación y medición del tiempo de los proyectos de la empresa, finalmente la información se prepara y evalúa semanalmente para que de forma simultánea con la junta directiva pueda delinear las metas para cada departamento y proponer los medios y planes de acción para cada una de las áreas.

1.2.2 Departamento financiero

El departamento financiero no se encuentra contemplado como un ente especifico dentro de la estructura organizacional, pero cada una de las operaciones es realizada con la ayuda y apoyo de cada departamento. La etapa de manejo esta referida a la planificación en la que interviene la junta directiva, la gerencia general y departamentos operativos; la etapa de operación es una actividad de ejecución de lo planificado que es realizado por el personal operativo de cada área especifica, la etapa de control es el método o sistema de inspección que se utiliza para registrar y medir las operaciones para finalmente registrar, integrar y presentar la información a la junta directiva.

1.3 Ciclo de operaciones de la empresa

El cumplimiento de las operaciones de tesorería financiera se cumple con la adecuada administración de las operaciones comerciales y no comerciales de la empresa; considerando todos aquellos aspectos de carácter interno y externo, los aspectos internos se refieren a todas aquellas situaciones relacionadas con las técnicas, métodos, conocimientos y normativa utilizada para realizar las tareas que están íntimamente ligadas con la productividad y optimización de los recursos. Los aspectos externos son todas aquellas situaciones relevantes relacionadas con el factor gobierno, situaciones sociales, políticas etc., deben evaluarse todos los diferentes aspectos ya que aunque existan procesos y procedimientos normados por un estándar, los aspectos externos e internos obligan a que las operaciones de una empresa funcionen de una forma muy particular para ciertas tareas o funciones.

Figura 2. Ciclo de operaciones de la empresa



1.3.1 Manejo de efectivo

Esta etapa corresponde a la estandarización de procedimientos y políticas de tesorería, inicialmente se clasifican las operaciones de manera que se oriente a la recuperación del capital más un margen de utilidad; esta etapa inicia con el responsable del control del efectivo, el cual es conocido regularmente como tesorero. Las funciones propias del manejo de efectivo inician con las inversiones relacionadas con la adquisición de valores para desarrollar la actividad productiva por primera vez, posteriormente se realizara una serie de gastos que serán efectuados ordinariamente, permitiendo la continuidad a la operaciones, la cuales se centran en la compra y venta de productos y servicios. La optimización de las operaciones de efectivo comprende periodos de pago con los proveedores que se ajusten al periodo de cobro con los clientes, facilitando la pronta recuperación sin tener que invertir la mayor parte del capital de trabajo y así lograr mayores beneficios.

En este momento se aplica el término financiamiento, que no es mas que la creación del sistema de monitoreo, cada una de las operaciones son registradas haciendo uso de los métodos y sistemas contables, es decir, cada operación debe llevar la documentación pertinente en forma efectiva. Es importante mencionar que la información generada al momento de procesar las operaciones se encuentra resguardada en los formatos establecidos, a esta etapa se le conoce como función de custodia, está asociada a todas aquellas operaciones de ingresos y egresos que poseen un volumen de operación muy alto debe estar apoyado en el duplicado de documentos para tener mejor control del proceso. La conciliación de los saldos de las operaciones es un proceso para comprobar la exactitud y veracidad de la información.

1.3.2 Proceso de los egresos

La primera parte del ciclo corresponde a la inversión inicial para activar el proceso y realizar una serie de gastos para mantener continuidad al ciclo de las operaciones de efectivo, vigilando los ingresos. Debe tenerse en cuenta que los egresos poseen una clasificación de acuerdo al tiempo de ejecución y éstos proporcionan beneficios para periodos cortos y largos, generalmente los gastos son efectuados por expansión cuando se desea incrementar el nivel de operación; lo cual tiene como resultado mayor capacidad productiva y un alto nivel de complejidad de desarrollo; es decir, se necesitará mayor monitoreo para la realización de las tareas; se pueden realizar por reemplazo cuando se ha hecho uso de los recursos por mucho tiempo y estos sufren desgaste, lo que provoca un aumento en gastos frecuentes por reparación para mantener la capacidad productiva.

También pueden ser por renovación, esto implica la realización de estudios y revisiones de recursos por reconstrucción y actualización, adicionalmente a todas estas situaciones, los egresos pueden tener otros fines, estos se encuentran relacionados con la obtención de beneficios para un periodo futuro o incierto; es por ello que existen fondos destinados a la investigación y desarrollo para proyectos fuera de la situación comercial; los pagos por la actividad productiva y administrativa deben ser administrados apropiadamente, por lo que los procesos de las operaciones que generan egresos mayores y/o muy importantes deben ser controlados, autorizados y evaluados, de forma paralela se debe considerar el procedimiento para seguir las instrucciones apropiadas para lograr el cumplimiento de las operaciones para garantizar la estandarización de los procedimientos y políticas.

1.3.3 Proceso de ingresos

El proceso de los ingresos al momento de la etapa de ejecución no corresponden al inicio del flujo de actividades, pero al momento de elaborar el presupuesto de la empresa, es la primera etapa que debe planificarse ya que de ella depende la administración y buena ejecución de los procesos productivos y administrativos; el proceso de recuperación en una empresa se encuentra diseñado para que la obtención del capital se realice de forma rápida y continua, por lo que existen procedimientos y políticas para administrar apropiadamente la recuperación de efectivo. Los ingresos de efectivo normalmente se manejan por medio de las ventas de contado, ventas de crédito y demás cuentas pendientes de cobro; esta parte corresponde a la disponibilidad más líquida de la cual se pueda disponer en un tiempo determinado, adicionalmente a las cuentas relacionadas directamente con el efectivo pueden existir otras operaciones que generen ingresos, este tipo de operaciones están relacionadas con beneficios obtenidos en distintos proyectos de la empresa.

1.3.4 Sistemas de control

Desde el momento en que inicia el ciclo de las operaciones de efectivo, es decir, el diseño de la estructura de los procesos de egresos e ingresos y los subprocesos íntimamente relacionados, debe existir una etapa para controlar y garantizar el cumplimiento de los procesos.

En el control se hace referencia a la función administrativa y financiera, y es donde el tesorero es la parte que administra y se encarga de centralizar la información relacionada con las operaciones egresos e ingresos, se debe contemplar el tipo de documentación para cada ciclo de operaciones de efectivo, las formas de registro contable y registro por soporte técnico que permita un flujo de información controlado, debe existir un acceso restringido para cerciorarse periódicamente que los procedimientos sean correctos, esta función esta íntimamente ligada con el departamento contable, el cual tiene la responsabilidad de custodiar que los movimientos no sean alterados por personas ajenas a estas operaciones.

1.3.5 Informes financieros

Conocido también como el ciclo de información financiera, esta etapa contempla el estudio de la información contable registrada y preparada para razonamiento y apreciación de los movimientos generados dentro del periodo planificado. La información financiera esta dirigida a los dueños y gerentes para así lograr optimizar el proceso de las operaciones de capital, esta parte inicia al momento de contabilizarse todas las operaciones, a continuación la información se agrupa para actualizar las cuentas en los estados financieros y luego se expresa de forma resumida. Los informes financieros representa la determinación de saldos de los ciclos de egresos e ingresos, aquí inicia un nuevo ciclo con las observaciones pertinentes y así genera márgenes de utilidades mayores para incrementar el capital, adicionalmente a los informes, se presenta un comunicado a los dueños de la empresa, para describir de forma general las condiciones que generaron la situación actual y los nuevos planes de acción para el siguiente periodo.

1.4 Planeación

La planeación tiene por finalidad lograr las metas trazadas por la organización, generalmente la planeación se clasifica en dos aspectos, la primera parte contempla la elaboración de los procesos del manejo de efectivo, lo cual tiene relación con la planeación de los requerimientos de los procesos operativos en tiempo, unidades físicas y unidades monetarias, dichos requerimientos se encuentran sujetos a los cambios internos relacionados con la optimización de los recursos y aspectos del entorno económico, la preparación de presupuestos son la guía de trabajo aprobada por los altos directivos para cumplir con el proceso productivo y administrativo, el segundo aspecto contempla la preparación de estados financieros, los cuales tienen por finalidad la determinación de las utilidades.

La planeación se realiza de forma operativa contemplando periodos cortos de uno a dos años, éste proceso inicia con el estudio de las ventas por medio de pronóstico, es decir, por estudios de tipo técnico donde se analiza el comportamiento de las ventas en periodos considerables, luego se estudia y prepara el proceso operativo y administrativo, donde se debe aplicar técnicas administrativas y/o de ingeniería para lograr que la planeación sea la adecuada.

La planeación operación relacionada con el equipo es mas sencilla ya que los procesos se miden de acuerdo a la velocidad de operación de las maquinas, lo cual es muy diferente al considerar al planificar trabajos manuales, ya que estos involucran estudios minuciosos sobre la productividad y la habilidad que tenga el personal para realizar una tarea o trabajo.

1.4.1 Balance general base

Es un resumen de la situación financiera de la empresa donde se puede apreciar los activos y pasivos en un periodo determinado, es utilizado como plataforma para desarrollar con los recursos expresados en él, la planeación de una actividad lucrativa para finalmente convertirse en un balance final.

1.4.1 Cédula de Ingresos

Corresponde a la tabulación e integración de todo lo percibido a favor de la empresa, siendo la principal actividad generadora de ingresos las ventas; se deben tener en cuenta todos aquellos aspectos que agilicen el proceso de cobro, por lo que la estructura debe diseñarse para que se pueda apreciar el flujo real percibido, generalmente cuando la información existe en abundancia ésta se expresa de forma que se pueda apreciar y entender la información.

1.4.2 Cédula de egresos

Tiene por finalidad la integración de los movimientos de efectivo en contra de la empresa, en ella se contempla los desembolsos de efectivo totales o parciales por adquisición de materiales y gastos por operación, es importante que los pagos posean un enlace coherente y correspondiente al diseño de la cedula de ingresos, pues la cedula de ingresos debe mostrar la suficiente disponibilidad de efectivo para respaldar los pagos.

1.4.3 Presupuesto de caja

Este presupuesto integra los diferentes planes de trabajo en tiempo y en unidades monetarias, en el que se expresan los diferentes ingresos y egresos, lo cual tiene por finalidad la determinación del saldo actual de la disponibilidad monetaria, es presentado en períodos específicos los cuales dependen de la naturaleza de la empresa, generalmente se elabora para períodos largos, pero pueden ser elaborados para períodos menores de acuerdo al movimiento operacional de la empresa, cuando no se tiene conocimiento de un amplio panorama de la situación de la empresa, los planes poseen mayor detalle y son presentados en períodos cortos (mensualmente y bimestralmente); y así conocer el más pronto la situación del efectivo.

1.4.4 Balance general presupuestado

El balance general presupuestado es un estado financiero guía para hacer uso de los diferentes recursos de la empresa, orientando las diferentes actividades para recuperar de la disponibilidad monetaria mas un margen de utilidad, por lo que pueden presentarse diferentes escenarios al momento de desarrollarse un plan de trabajo de acuerdo a diferentes situaciones que puedan suscitarse, la flexibilidad de la planeación juega un papel muy importante, ya que cuando no se conoce ciertos aspectos o la empresa es relativamente nueva en el mercado, los planes deben estar abiertos a los cambios y adecuarse a las diferentes situaciones relacionadas con los procesos productivos, gobierno y competencia etc.

2. EVALUACIÓN DE SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Finalidades de la gestión de tesorería

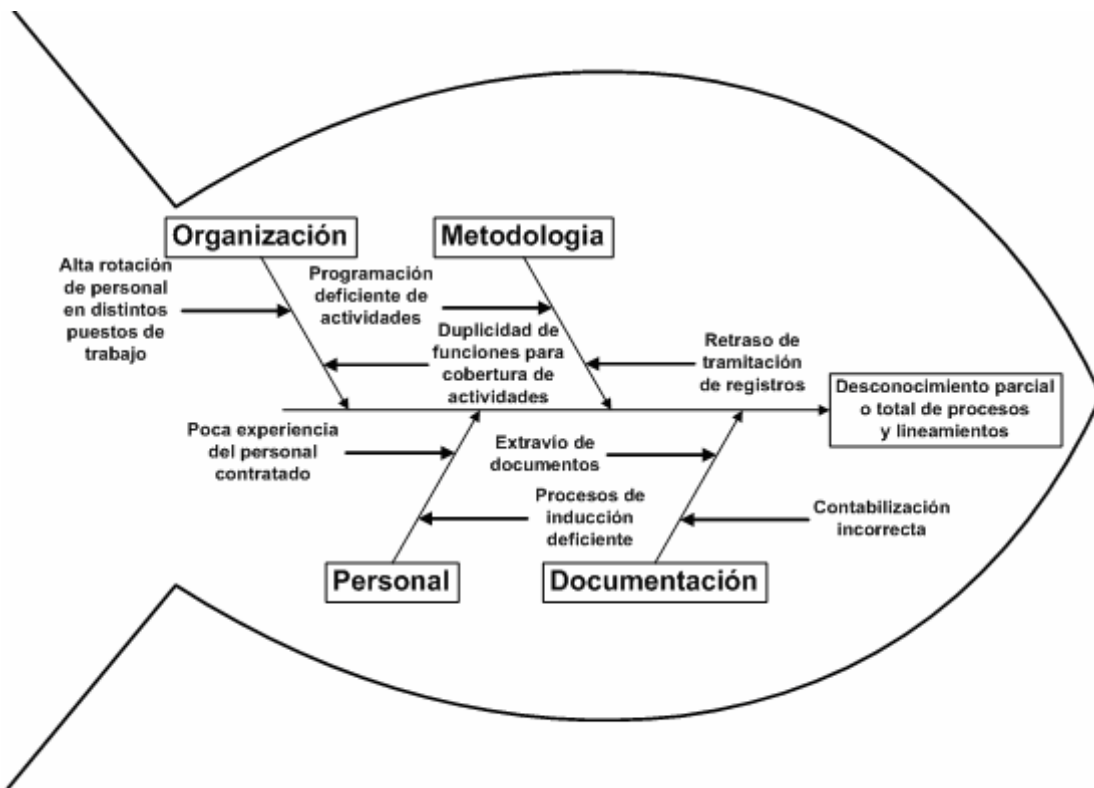
La finalidad de la gestión de tesorería se centra en la comprensión del manejo de las operaciones de efectivo, funciona en la actualidad de manera que se cumpla simultáneamente con los tiempos establecidos en fabricación y entrega del producto terminado, sin embargo al adquirir materia prima u otros insumos para el proceso operativo y administrativo se corre el riesgo de que el período de recuperación del capital por los ingresos a crédito sea muy largo con relación al periodo de pago, para lo cual debe existir un manejo adecuado y administrar adecuadamente las variables relacionadas con el efectivo.

Figura 3. Gestión de tesorería



Las situaciones que pueden obstaculizar la continuidad del proceso de tesorería se relacionan con el extravío de documentos, contabilización incorrecta, o bien con el retraso de los trámites de las diferentes operaciones, también puede estar presente una alta rotación de personal y una asignación equivocada de las responsabilidades al no existir una inducción apropiada a los puesto de trabajo o personal de nuevo ingreso, que puede estar reflejado con la falta de procesos estandarizados que marquen la ruta de trabajo y de políticas que descentralicen y agilicen las decisiones de mayor frecuencia, debido a que problemática general se centra en la interrupción del flujo de información en cada una de las actividades a lo largo del proceso de tesorería financiera, esto se puede apreciar en la siguiente figura.

Figura 4. Diagrama causa y efecto



2.1.1 Ejecución

La etapa de ejecución se centra en cada una de las actividades operacionales de la estructura organizacional, ya que es en esta fase donde se supervisa el cumplimiento de cada una de las actividades necesarias para completar los procesos de compra y venta, básicamente se busca que el personal encargado de compras adquiera los materiales y servicios adecuados para el proceso, posteriormente complete, opere correctamente los documentos para finalmente efectuar los pagos correspondientes; de igual forma el área de ventas debe atender los pedidos de los clientes para proceder a la facturación y cobro del dinero, cada una de las actividades a lo largo del proceso deben ser supervisadas por los encargados para garantizar la continuidad del flujo de información.

2.1.1.1 Manejo del efectivo

Se busca administrar apropiadamente los períodos cobro y de pago por materiales y servicios adquiridos para la producción y venta de los productos para conducir correctamente los recursos a la recuperación del capital mas utilidad; estos dos aspectos comprar y vender, se debe seleccionar y evaluar todas las características que deben tener los proveedores y clientes que forman parte de la actividad económica de la empresa, por lo que los responsables para optimizar las condiciones de costo, precio, calidad y servicio son el área de compras y ventas.

2.1.1.2 Actividades relacionadas con tesorería

En una organización grande el departamento financiero se centra en el registro y custodia de los documentos de las operaciones de ingresos y egresos, pero la etapa inicial de ejecución se distribuye a lo largo del flujo de operaciones de los diferentes procesos y así disminuir el riesgo de error; los gerentes y jefes de las diferentes áreas operativas se encargan de la dirección y control de las actividades y tareas asignadas al personal operativo. Así también existen movimientos de dinero menores destinados para gastos emergentes los cuales son administrados por personal de confianza autorizados por la gerencia general y financiera.

2.1.1.2.1 Administración gerencial

La administración del negocio se basa en reuniones semanales, donde se evalúan los índices de productividad de cada área con la finalidad de que con el apoyo del equipo gerencial se oriente y propongan alternativas a posibles situaciones presentadas en cada área. Aunque el diseño de la estructura ésta basado para que en su mayoría el flujo de proceso se realicen casi de forma automática, pueden existir elementos adicionales permiten optimizar el sistema de trabajo; la participación de la gerencia general en mayor medida se limita a la moderación de las reuniones y permite que cada área evalúe y ejecute sus propias alternativas, a excepción de aspectos de alta relevancia en donde la decisión será tomada por la gerencia general para que prevalezca el interés de la empresa.

2.1.1.2.2 Departamentos de la empresa

La metodología de trabajo es marcada por el nivel de autoridad y las mediciones para evaluar el proceso productivo es definida por cada gerencia, es decir, el área operativa gerencial se encarga de implementar los procedimientos, reglas, planes y técnicas de trabajo que ayuden al personal en el desarrollo y optimización de sus actividades; así también deben orientar al personal en cada etapa del proceso para controlar y medir los resultados.

2.2.1 Registro

La información es transcrita en los diferentes formados definidos por la empresa y son enviados al departamento financiero por las áreas operativas que los elaboran y controlan. En el departamento financiero se digitaliza la información para actualizar los saldos de las cuentas contables afectadas, generalmente poseen mayor prioridad las operaciones de compra y venta; en donde existe mayor volumen de información que debe ser revisada antes de proceder al registro.

Las actividades de facturación de compra de materiales y venta de producto se realizan diariamente y las demás actividades como pagos por servicios e impuestos, determinación de utilidades y demás operaciones contables se realizan en períodos específicos.

2.2.1.1 Egresos

Los egresos son manejados en dos grupos, los que están destinados para un proceso con orden lógico y que por su importancia son consumidos de acuerdo a los requerimientos de un plan de trabajo, lo que implica que los fondos incluidos en esta categoría contemplan una evaluación y medición del tiempo del proceso; de este mismo aspecto se dice que los egresos con estas características de operación y control son aplicables en el área productiva de forma directa e indirecta para la elaboración del producto terminado. Esta categoría abarca aspectos relacionados con la negociación del producto, gastos de producción, gastos administrativos, distribución y entrega etc., esta clase de movimientos son considerados como necesarios para operación del negocio.

2.2.1.1.1 Producción

El proceso de registro inicia con la elaboración de la orden de producción, que es donde se establecen todos los materiales e insumos necesarios para la elaboración del producto, la orden de producción es el documento guía utilizado para marcar la ruta de proceso y el consumo de los materiales, los encargados responsables de cada etapa del proceso establecen la cantidad de materiales necesarios para la fabricación y remiten esta información al encargado de compras de materiales, el cual contacta, elige y solicita al proveedor los insumos con las características solicitadas, la solicitud de materiales únicamente se realiza en caso de no existir suficiente material en bodega, al terminar el proceso de fabricación la información es remitida al departamento financiero para que inicie el proceso de facturación.

2.2.1.1.2 Gastos de operación

Los gastos de operación corresponden a todos los desembolsos que se realizan constantemente para solventar cada una de las actividades que realiza la empresa, de las actividades que generan gastos emergentes o mayores requieren de una aprobación de la gerencia general y de los demás gastos como planilla, publicidad, alquileres y demás gastos cotidianos únicamente requieren de la revisión del gerente financiero para que se ejecuten y posteriormente se registre y guarde los documentos.

2.2.1.2 Ingresos

Es importante para la empresa tener mucho cuidado con el manejo de los fondos e invertir el capital en actividades que generen mejores beneficios, es normal que dentro del proceso de aceptación del producto la demanda se incremente gradualmente y en consecuencia al presentarse un aumento en las unidades producidas mayores serán los ingresos; así también se verán incrementada la carga de trabajo y será necesario solventar pagos mayores manteniendo un buen control. El margen de utilidad es el punto que establece el balance entre los pagos que se debe solventar continuamente por la cantidad de artículos producidos y el beneficio que se pretende obtener, la determinación de los precios esta en función del valor que el consumidor atribuye al producto que se le ofrece; es decir que la calidad que el producto refleja es reconocida por el cliente y corresponde a un valor monetario aceptable en el mercado, en el caso de los artículos para ventas de tipo industrial el precio es negociable y en el caso de las ventas por distrito existen precios preestablecidos.

2.2.1.2.1 Ventas

Las ventas representan el componente clave para hacer frente a los gastos y costos que genera la empresa; los ingresos de contado corresponden a dinero recibido en caja para cobro inmediato, los ingresos a crédito son todas aquellas ventas dirigidas a clientes frecuentes que han solicitado compra de producto con un período de cobro negociado y tienen de pago impecable; al finalizar el período de cobranza el cobro se realiza de igual forma que los ingresos de contado, la diferencia en los ingresos de contado y de crédito radica en el período y la forma para efectuar el cobro, cuando el cliente se presenta en las tiendas para adquirir alguno de los productos y la cantidad no es numerosa el cobro es inmediato, en ventas mayores el pago del cliente puede realizarse de forma inmediata o contra entrega, en las ventas a crédito los períodos de cobro normalmente manejados oscilan entre los treinta y sesenta días.

Aunque el período puede ser extendido para clientes especiales o bien cuando algún cliente no se presenta a cancelar el pago de los artículos en el tiempo estipulado se procede a contactar al cliente para proceder a cobro por mora, los ingresos de contado por venta de producto son recibidos en caja, donde se extiende y entrega la factura que detalla los artículos que el cliente adquirió. El efectivo de la venta es depositado en cuenta de la empresa y la copia de la factura es enviada al departamento contable, donde es conciliada en el estado de cuenta para su posterior registro; en el caso de los ingresos por venta a crédito la factura original es retenida hasta el momento que el cliente se presenta a cancelar el pago, la copia de la factura es enviada al departamento contable antes de finalizar el plazo donde es registrada como cuenta pendiente de cobro.

2.2.1.2.2 Ingresos varios

Toda actividad comercial esta en función del incremento de la riqueza en el tiempo, lo que implica aumento del capital de trabajo, pues todo recurso que posea la empresa siendo este un bien mueble o inmueble esta sujeto a lucro y por lo mismo puede ser utilizado al máximo para generar mejores beneficios. Puede obtenerse utilidad monetaria al ser su valor negociable, todo ingreso adicional reportado por concepto diferente a las ventas es facturado de forma normal y sufre el proceso de registro contable, en el caso de los ingresos por sobrantes de caja u concepto diferente se realiza un recibo de ingresos varios, el cual es enviado al departamento financiero para sufrir el registro correspondiente.

2.2.1.3 Crédito

La administración adecuada del crédito permite a la empresa mantener un flujo de operaciones continuo, controlando los períodos para garantizar el cumplimiento del ciclo del dinero. Si por alguna razón estos dos aspectos no son controlados se incurre en el retraso de la disponibilidad monetaria proporcionado por las cuentas pendientes de cobro a corto y mediano plazo; lo cual permite solventar pagos de fabricación y administración. Como consecuencia del mal manejo de crédito se incrementa el riesgo de tiempos de entrega por demora de la producción, disminución de la productividad, retraso de papelería y como resultado final la insatisfacción del cliente; el crédito es manejado en dos sentidos, los períodos de cobro son negociados con los clientes y los períodos de pago son negociados con los proveedores.

2.2.1.3.1 Ingresos por cobrar

Los ingresos por cobrar mantienen una estrecha relación con la venta de artículos, al facilitar al cliente un plazo por los artículos vendidos se pretende un beneficio mayor y así incrementar el nivel de venta; parte del proceso involucra verificar el historial del cliente y haya adquirido producto efectuando pagos puntualmente para autorizar la venta de crédito.

2.2.1.3.2 Egresos por pagar

La relación de los egresos por pagar esta referida a la compra de materiales y posteriormente en cumplir con las obligaciones de pago con los proveedores, la importancia del manejo de los pagos con un plazo negociado radica en el administración adecuada de la disponibilidad monetaria para solventar los gastos y costos de la empresa manteniendo un flujo de operación continuo que se ajuste al período de recuperación del capital.

2.3.1 Custodia

A lo largo del ciclo de operaciones de la empresa se debe manejar gran variedad de documentos que permitan amparar la realización de las actividades y tareas; también se debe utilizar documentos que permitan medir y mantener un proceso controlado y posteriormente trasladar las copias a las áreas respectivas donde se realiza la verificación, registro contable y archivo.

2.3.1.1 Herramientas de control y registro

Para mantener un flujo de comunicación continuo se hace uso de herramientas de control y registro para garantizar que el proceso se mantenga en orden, dentro de esto se contempla la elaboración de reportes y listados que permitan monitorear cada una de las operaciones por tipo de operación, fecha, número de documento y monto de la operación, esta información también es ingresada en el sistema de la red interna. Las herramientas de control y registros permiten integrar la información de los egresos de las áreas operativas y los ingresos reportados por el área de ventas; el traslado físico de los documentos se realiza por medio de una empresa de transporte, la cual recibe y deposita el efectivo recibido en las áreas de venta bajo una listado elaborado por el responsable del área, también reciben toda clase de documentos para uso contable los cuales son trasladados al departamento financiero para registro y archivo.

2.3.1.1.1 Documentación interna de la empresa

Para evidenciar cada una de las operaciones internas de la empresa se hace uso de diferentes documentos para mantener un buen control, los documentos mas importantes son las facturas de compra y venta; ya que son estos donde se plasma las operaciones más importantes. Toda factura cuenta básicamente con un encabezado que es donde se describe la información general de la empresa cuya utilidad contable es para respaldar a quienes están dirigidos los pagos, también cuenta con el cuerpo del documento que es donde se describe los materiales, la cantidad, el costo unitario y el costo total.

Por último se tiene el área de control de documentos, ubicada al pie del documento y su utilidad es para firmas de control de autorizado, recibido, entregado y sello de la empresa; adicionalmente a la factura se utilizan otros documentos en formatos establecidos como lo es la orden de compra, orden de producción, recibos de ingresos y egresos varios, listado, reportes y hojas de cálculo.

2.3.1.2 Documentación contable

La documentación contable comprende una serie de documentos con formatos preestablecidos para efecto de declaración legal de las operaciones comerciales de la empresa, estos documentos están a cargo del contador general y gerente financiero cuya responsabilidad es mantener en orden los registros contables y todos los documentos internos en general, informando a la junta directiva de la situación comercial -legal.

La finalidad de este tipo de documentos es para demostrar la administración adecuada de los bienes de la empresa por medio de la generación de beneficios manteniendo el capital de trabajo; la documentación contable está comprendida por medio de libros de diario, mayor, balances de saldos, formularios de declaración y estados financieros.

3. PROPUESTA O MODELACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE TESORERÍA

3.1 Descripción de estandarización de procedimientos

Como es parte de la adaptación y mejora de los procesos de las organizaciones el desarrollar continuamente metodologías que permitan la optimización de los recursos empleados para satisfacer los requerimientos del cliente con la finalidad de generar mejores beneficios; la estandarización de procedimientos corresponde a la asignación uniforme de las tareas que intervienen en el proceso de las operaciones de tesorería, consiste en detallar las etapas de ejecución, registro y custodia en las actividades que generan ingresos y egresos de dinero en un orden que permita continuidad, enlace y participación de las áreas operativas de la empresa. Valiéndose del diseño de la estructura organizacional se procede a la definición de los parámetros que permitan agilizar los tiempos de operación y disminuir el riesgo de error.

3.2 Manejo de información

La disponibilidad y utilización de cada uno de los medios que utiliza la empresa para completar cada uno de los procesos operativos y administrativos se apoya en la asignación adecuada de las tareas y responsabilidades para mantener un flujo de comunicación abierto en ambos sentidos y en todo momento en cada etapa del proceso.

Con el aumento y complejidad de las operaciones, es importante delimitar la información y responsabilidad que debe manejar cada área de la empresa, por lo que la cantidad de información que se maneje en cada etapa debe estar en función del grado de desorden que puede presentarse en cada departamento de la organización si la información es masiva e innecesaria para completar las operaciones; la dinámica consiste en reservar y designar las responsabilidades y principios para mantener orden en ejecución, registro y custodia de forma que no se obstaculice la continuidad del flujo de las operaciones. Bajo el orden del ciclo de las operaciones de tesorería se puede garantizar objetivamente el éxito de la metodología y cumplimiento de las actividades.

3.3 Control Interno

Las facturas de compra y venta son los documentos mas importantes para generar la información financiera, las empresas con una estructura financiera organizada realizan simultáneamente la medición de las actividades en las etapas de ejecución, registro y custodia, cumpliendo eficientemente con el ciclo de las operaciones de tesorería; el control interno permite asegurar el cumplimiento de las tareas y regular la línea de proceso por medio de formas preestablecidas que permitan inspeccionar la veracidad de las operaciones, proteger los bienes de la empresa, verificar la exactitud y confiabilidad de la información y promover la validez de las operaciones. La exigencia de la medida del nivel de control depende del volumen de las operaciones ya que de esa forma se puede programar y preparar las siguientes actividades.

3.3.1 Procedimientos de egresos

El punto de partida inicia con el proceso de adquisición de materiales e insumos requeridos para el proceso productivo y administrativo, las operaciones de egresos comprenden básicamente el pago a proveedores, pagos menores con caja chica, pagos de nomina y pagos varios.

3.3.1.1 Compra de inventario

El objetivo de la compra de inventarios es abastecer los materiales e insumos necesarios para la producción, la compra de inventario puede ser de contado o de crédito. Toda clase de artículos adquiridos son conocidos como inventario de materiales e insumos, los cuales en su mayoría están sujetos a la transformación en el área de producción y deben cumplir con altos estándares de calidad.

3.3.1.1.1 Compras internacionales de materiales

Las compras internacionales¹ comprenden toda adquisición de materiales adquiridos en el exterior, el proceso inicia cuando el área de compras determina que el almacén posee una cantidad insuficiente de material y cual procede a detallar un listado de lo requerido.

¹ Ver figura 6. Compras internacionales de materiales.

La compra comprende la búsqueda del proveedor que proporcione los materiales idóneos, al momento de cotizar los artículos es necesario considerar costos que no excedan el valor planificado en el presupuesto de compras. La selección del proveedor es realizada después de que el área de compras evalué las diferentes propuestas, el aviso es realizado por el encargado de insumos de materiales al presentar al proveedor la orden de compra, el proveedor envía la factura y la lista de embarque al área de compras, la documentación es revisada y después se remite al departamento financiero donde es archivada temporalmente bajo orden correlativo, al recibir la aduana los materiales, el agente aduanero realiza el aviso de arribo de materiales al departamento financiero y del detalle de los derechos arancelarios.

El departamento financiero prepara los documentos para que el agente aduanero realice el trámite de salida de los materiales, la documentación comprende copia de la factura, lista de embarque y declaración de valores en aduana la cual debe estar autorizada por la gerencia general, el agente aduanero realiza un aviso telefónico al área financiera de la salida de los materiales y se realiza un ingreso temporal en el sistema de inventario hasta que estos lleguen a las instalaciones de la planta donde se inspecciona que los documentos estén orden, verificando que los materiales cumplan con los requerimientos de calidad utilizando una hoja de recepción e inspección de materiales. Los documentos recibidos por recepción de materiales son enviados al área financiera adjuntándoles todos aquellos documentos que formaron parte de los gastos por trámite y transporte desde la aduana para programar los pagos de los costos y gastos incurridos; el área financiera procede a detallar los costos de los materiales utilizando para ello todos los egresos de efectivo incurridos por efectuar la compra y posteriormente generar un reporte de prorratio de facturas e impresión de partidas contables.

El registro de la compra se realiza en sistema en base a las unidades físicas que cumplieron con los estándares de calidad, como así también se hace el ingreso a sistema de su costo total unitario determinado en el prorrateo de facturas, posteriormente esta información se imprime y envía a la planta para darle salida al ingreso temporal en sistema e ingresar los materiales como parte del inventario; el proceso de adquisición de materiales de inventario finaliza al consultar, autorizar y mayorizar las partidas contables en sistema, es decir realizar la póliza para determinar los saldos actuales en unidades físicas de materiales y unidades monetarias de las cuentas relacionadas con la compra de materia prima y posteriormente archivar todos los documentos.

3.3.1.1.2 Compras locales de materiales

Las compras locales² inician al determinar que el almacén posee una cantidad insuficiente de material y se procede a detallar una lista de lo requerido, el área de compras procede a la búsqueda del proveedor que proporcionen materiales que se ajusten a los estándares de calidad del proceso con costos que no estén por encima del nivel del presupuesto, la selección de los materiales que se adquieran con algún posible proveedor se realizará después de haber realizado el estudio de las diferentes propuestas, dichas cotizaciones son elaboradas y evaluadas por el encargado de las compras; se selecciona a la persona o empresa adecuada se procede a la elaboración de la orden de compra, el aviso al proveedor es realizado por el encargado de compra, los materiales y copia de la factura son entregados en las instalaciones por cuenta del proveedor donde se llena la hoja de recepción e inspección de materiales para verificar los requerimientos de calidad.

² Ver figura 7. Compras locales de materiales.

La copia original de la factura de compra es enviada al área financiera por el proveedor de forma simultáneamente al envío de los materiales, posteriormente la planta informa sobre la aceptación y envía la hoja de recepción e inspección de materiales al área financiera y algún otro documento por gastos adicionales para que se programe los pagos correspondientes, el área financiera procede a detallar los costos de los materiales, utilizando para ello todos los egresos de efectivo incurridos por efectuar la compra y luego generar un reporte de prorrateo de facturas e impresión de partidas contables. El registro se realiza en sistema en base a las unidades físicas que cumplieron con los estándares de calidad, así también se hace el ingreso a sistema del costo total unitario determinado en el prorrateo de facturas y se ingresan los materiales como parte del inventario, el proceso de adquisición de materiales de inventario finaliza al consultar, autorizar y mayorizar las partidas contables en sistema, es decir realizar la póliza para determinar los saldos actuales en unidades físicas de materiales y unidades monetarias de las cuentas relacionadas con la compra y por último archivar todos los documentos.

3.3.1.1.2 Compra de servicios y suministros

Las compras de servicios y suministros³ comprenden toda adquisición de equipo, herramientas, maquinaria, servicios y demás material no implicado directamente en el proceso de fabricación, pero si necesario para todas aquellas actividades complementarias en la transformación de la materia prima y diligencias administrativas; el proceso inicia cuando los encargados y jefes de área determinan los requerimientos para cumplir con las tareas asignadas, seguidamente se informa al gerente de área para que este elabore la solicitud del compra del bien o servicio.

³ Ver figura 8. Compra de servicios y suministros.

Se debe detallar la fecha de la solicitud, el bien o servicio requerido, importancia y uso, especificaciones técnicas y firma de aprobación de la gerencia general, sí y solo sí es un consumo mayor no contemplado en el presupuesto del departamento. La solicitud es enviada al área de compras para que inicie la búsqueda de la persona o empresa que provea los bienes o servicios requeridos con el costo mas bajo. El área de compras procede a la reelaboración de la orden de compra y se realiza el aviso al proveedor para que este facilite el bien o preste el servicio requerido bajo las condiciones establecidas y especificaciones técnicas de la adquisición.

Al momento de la entrega del bien o servicio, el proveedor procede a facilitar la factura o comprobante de compra y el responsable del requerimiento remite la documentación al departamento financiero para que se programe el pago. El registro contable de compra de suministros en unidades físicas y monetarias se graba en sistema y se archiva la documentación que formo parte del proceso, esto se trabaja bajo orden correlativo y por ultimo se realiza el cierre de la compra consultando, autorizando y mayorizando las partidas contables en sistema.

3.3.1.2 Pago a proveedores

La finalidad del pago a proveedores⁴ se fundamenta en la optimización del capital de trabajo mediante la correcta aplicación de pagos por compras de inventario y demás insumos necesarios para las actividades complementarias, cumpliendo a cabalidad con la programación del período de pago.

⁴ Ver figura 9. Pago a proveedores.

La actividad inicia con la elaboración del listado de las cuentas por pagar donde se clasifica los pagos por tipo (local, exterior y de suministros) y período convenido, también se asigna un orden correlativo de atención para los pagos basado en la recepción de los documentos que amparan la adquisición de los bienes o consumo de servicios, para que esta actividad se complete es necesario que como mínimo para tramitar el pago se presente la factura de compra y hojas de recepción e inspección de materiales; se elabora la proyección del flujo de caja donde se determina los saldos actuales de las cuentas de efectivo al efectuar los pagos correspondientes y se procede a la emisión de los cheques, esto consiste en la redacción e impresión de los mismos, los cheques y el listado de las cuentas son entregados a la gerencia financiera para que revise que la redacción de los documentos y que los montos sean aplicables para el período de pago.

Después los documentos son entregados a los responsables de las cuentas bancarias para que coloque la rubrica y se proceda a dar el aviso al proveedor, si es pago del exterior se realiza por medio de transferencia cablegráfica donde se entrega el cheque al mensajero para compra de un nuevo documento en una institución bancaria, en el cheque debe incluirse el valor de la comisión del banco; el que extiende el recibo de la transferencia que es entregado al departamento financiero por el mensajero. Si el pago de los materiales y suministros son de forma local los proveedores pueden presentarse a las instalaciones para la entrega de los pagos firmando el codo del cheque, o bien si el proveedor lo solicita se entrega el cheque al mensajero para que lo entregue en las oficinas del proveedor cerciorándose de que firme el codo, seguido el mensajero debe devolver al departamento financiero los comprobantes al encargado de pagos para que este concilie los egresos.

Al efectuarse todo el proceso de pago al proveedor y teniendo en posesión todos los documentos que se utilizaron en dicho proceso, se procede al registro contable de la operación en sistema, es decir la creación de la póliza correspondiente para actualizar las cuentas de efectivo y se procede al archivo de los documentos que se utilizaron el proceso de pago.

3.3.1.3 Formación y uso de caja chica

La finalidad del manejo del fondo para caja chica⁵ garantiza el buen uso del dinero en efectivo en moneda nacional utilizado exclusivamente para pagos de gastos emergentes, es administrado por el responsable designado, la gerencia general es quien autoriza la formación y uso de un fondo para caja chica, conociendo el departamento y el tipo de gastos emergentes que pueden presentarse en dicho lugar; la determinación de la cantidad para el fondo de caja chica es a discreción de la gerencia, el encargado del departamento y/o jefe de área es quien elige a la persona de confianza para uso del efectivo, como así también se debe de informar de dicha elección a la gerencia general y al departamento financiero para fines de registro y grabación de documentos. Una vez conociendo el departamento financiero la cantidad autorizada para un fondo de caja chica se procede a la gestión de redacción y firma del documento de crédito, el cheque será emitido a nombre del mensajero quien realice el cobro del mismo, este será cobrado en bancos del sistema. El dinero debe solicitarse en diferente denominación para proveer sencillo y ser entregado al encargado del fondo de caja chica, el cual coloca el dinero en una caja con llave junto con las facturas, vales, recibos y demás comprobantes.

⁵ Ver figura 10. Formación y uso de caja chica.

Para realizar una requisición de egreso de efectivo, es necesario presentar un detalle por escrito al encargado del fondo y este solicita la autorización a su jefe inmediato solo para aquel tipo de gastos que no sean regulares y/o muy elevados. Los egresos emergentes pueden ser por servicios o compra por algún material o suministro en el departamento y/o área de trabajo; en el caso de los servicios se realiza el aviso a la persona o empresa para que se presente a las instalaciones para realizar la actividad convenida y se elabora la contraseña o vale de pago aprobado por el gerente o jefe de área donde corresponda el servicio. En el caso que al adquirir servicios, compras de materiales o suministros emergentes que no posean factura, la empresa extenderá facturas especiales, en el caso de requerirse algún material o suministro en específico se nombra a una persona responsable para que realice la compra.

Esta persona se presenta con el encargado del fondo para que le entregue el efectivo firmando como contraseña un vale autorizado por la empresa, el responsable procede a efectuar la compra y recibe la factura la cual será entregada al encargado del fondo de caja chica y en ese momento se procede a la destrucción del vale; después de recibir todas las facturas se procede a la elaboración de la liquidación del fondo de caja chica esto consiste en redactar el detalle de todos los movimientos del efectivo del fondo de caja chica con los comprobantes de egresos emergentes como facturas, vales y recibos donde se compara el saldo inicial con la suma de comprobantes de egresos y el detalle de efectivo en la caja física. El encargado del fondo procede a la entrega de los comprobantes para su posterior operación al departamento financiero para ser contabilizados y archivados.

El departamento de nóminas recibe todos aquellos vales para ser descontados al personal que después del tiempo establecido no han presentado los comprobantes al encargado del fondo y por último el departamento financiero procede a realizar el reembolso de la liquidación, la cual consiste en la emisión, firma y cobro de cheque de la empresa por el total de la liquidación de egresos para reintegrar el saldo original de dicho fondo.

3.3.1.4 Pago de nómina

La finalidad del pago de nómina⁶ es garantizar que todos los desembolsos de efectivo por pago de fuerza laboral del personal administrativo y operacional de los diferentes departamentos y/o áreas de la empresa se realice de forma inmediata y eficiente; para dar inicio al proceso de pago de los empleados es necesario que se haya cumplido con el proceso de reclutamiento, donde el empleado debe haber cumplido satisfactoriamente el proceso de selección de personal de acuerdo al perfil del puesto y políticas de la empresa.

Una vez finalizado el procesos de reclutamiento se procede a realizar la apertura de la cuenta bancaria para la acreditación del remuneración, se deben llenar el formulario proporcionado por el banco y adjuntar la copia de la cédula de vecindad del empleado después se debe ingresar en el sistema de la empresa los datos personales y datos del puesto del departamento y/o área de trabajo al cual será asignado, proporcionando el número de empleado para uso interno de la empresa, éste es bajo orden correlativo.

⁶ Ver figura 11. Pago de nómina.

Se procede a la habilitación del empleado para que el sistema le reconozca los cálculos de pago de nómina, el cálculo consiste en determinar la cantidad líquida que el empleado percibirá posterior a la determinación de los ingresos y deducciones del sueldo base; este esta determinado desde el proceso de reclutamiento de personal, adicionalmente el empleado puede obtener otro tipo de ingresos adicionales al sueldo como comisiones, bonificaciones y horas extras. Para los cálculos de comisiones y horas extras el jefe del departamento y/o área de trabajo debe enviar un reporte que detalle el pago de las mismas que deberá ser enviado antes de la fecha límite de de cada mes, los descuentos sujetos al pago de la nómina contemplan anticipos de sueldo, descuentos de ley, descuentos de orden judicial y descuentos varios.

Los descuentos de orden judicial serán operados de acuerdo a notificación del organismo judicial correspondiente y los descuentos varios son operados por compra de producto de la empresa, vales por fondo de caja chica y otros; el sueldo líquido consiste en sumar los ingresos y restar todos los descuentos al sueldo base del empleado y así determinar el total líquido. Después se procede a la elaboración del reporte de pago de nómina donde se detalla en forma impresa el pago de la fuerza laboral, el reporte contiene básicamente el nombre del empleado, número de cuenta bancaria y la cantidad líquida acreditada; una vez impreso el reporte de pago de nómina este es enviado al departamento financiero para realizar la revisión pertinente, se le adjuntará la carta de aviso al banco para que este acredite el dinero a las cuentas bancarias, en el caso del personal administrativo para que el banco proceda a la acreditación del sueldo a los empleados es necesario adjuntar el reporte de pago de nómina y la carta de acreditación, documentos que son enviados al banco previo a la aprobación del pago por departamento financiero.

La acreditación del sueldo se realiza a fin de mes por el banco o de acuerdo a la programación de períodos de pago de nómina de la empresa, las boletas o comprobantes de pago son enviadas a los diferentes departamentos y áreas de trabajo de la empresa un día previo a la acreditación del pago para que sean firmadas por los empleados, en ella se detallan los ingresos, descuentos y total líquido; en el caso del pago del personal de fábrica, el banco procede al pago del sueldo y necesitará poseer el reporte de nómina, la carta de aviso de acreditación y los sobres con la impresión del pago. Dichos documentos son enviados al banco posteriormente a la aprobación del pago por el departamento financiero, el banco entrega los sobres con impresión de pago con el dinero en efectivo a la empresa de valores, la cual es la encargada de efectuar directamente el pago del sueldo, la empresa de valores se presenta en las instalaciones de la fábrica para entregar el dinero directamente en sobre con el personal que labora en la misma.

Dicho pago es realizado en la primera y segunda quincena de cada mes de acuerdo a la programación de pago de nómina, los sobre donde se entrega el efectivo contiene adjunto el detalle del pago del sueldo, en cual el empleado debe firmar como recibido. El departamento financiero mantiene comunicación con el banco para verificar que los pagos de fábrica y acreditación de cuentas bancarias del personal administrativo hayan sido efectuados a cabalidad, después del pago de nómina, las boletas y sobres de pago son enviadas al departamento financiero donde se adjuntarán a los reportes de pago y cartas de aviso al banco; el departamento financiero debe archivar los documentos que formaron parte del proceso del pago de nómina, por último el departamento de nóminas envía una copia del reporte de pago y carta de aviso al departamento financiero para realizar el registro y archivo de la documentación contable.

3.3.1.5 Pagos varios

La finalidad del procedimiento de egresos varios⁷ busca garantizar que el cumplimiento de los diferentes pagos por servicios y obligaciones de operación sea efectuada de forma correcta, básicamente comprende pagos por compra de materiales para producción, servicios públicos, impuestos y otros servicios; la etapa inicia con la recepción de los comprobantes que amparan el consumo del servicio estos documentos son recibidos por el encargado de pagos para que proceda a la revisión, determinación de la disponibilidad monetaria y programación de los pagos de acuerdo a los períodos estipulados y/o convenidos para las diferentes operaciones, se elabora y envía la orden de pago al gerente financiero para solicitar los recursos para cumplir con los pagos correspondientes, el contador recibe la resolución y prepara los formularios y demás documentos necesarios para efectuar el pago, el encargado de pagos se encarga de la emisión de los cheques y los envía a los responsables de las cuentas bancarias para que sean firmados, después se hace entrega de los cheques y documentos al mensajero para que efectúe los pagos en el banco y/o proveedor.

Para pagos donde exista algún acuerdo con el banco, el encargado procede a solicitar al banco la transferencia de fondos vía electrónica para que se realice el respectivo abono de los servicios; los comprobantes de pagos efectuados son enviados nuevamente al departamento financiero para su revisión contra el estado de la cuenta bancaria para después ser grabados en el sistema contable y por último ser archivados.

⁷ Ver figura 17. Pagos varios.

3.3.2 Procedimientos de ingresos

La etapa de proceso de los ingresos considera la descripción y secuencia equitativa de las actividades en las diferentes áreas operativas de forma que se recupere el capital invertido por compra de materia prima, insumos y demás pagos de servicios incurridos en el proceso de manufactura de artículos destinados para la venta.

3.3.2.1 Artículos para la venta

La actividad de la venta de artículos implica la transferencia de dinero entre la empresa y el cliente, por ello es necesario el establecimiento de los parámetros que ayuden a la estandarización de procedimientos para la integración de los fondos percibidos.

3.3.2.1.1 Ventas al contado

El procedimiento de las ventas al contado⁸ busca el cumplimiento de las actividades necesarias para completar el proceso de recuperación del capital percibido. El proceso inicia cuando los clientes adquieren algún producto y lo cancelan en caja de forma efectiva, con cheques propios o bien cheques de otros bancos, inmediatamente se procede a la entrega al cliente del producto y la factura de venta original.

⁸ Ver figura 12. Ventas de contado.

Al finalizar las operaciones del día se procede a realizar el arqueo de caja para verificar que los saldos de efectivo sean los mismos que los registrados en el sistema, se procede a contar todo el efectivo en moneda nacional en la diferentes denominaciones y realizar se una hoja de saldos; se suma el monto de las copias de las facturas registradas en sistema diariamente y verifica los saldos contra la impresión del reporte de las ventas. El siguiente día se prepara el efectivo y se elabora la boleta de depósito y se entrega a la empresa de valores para que procesa al deposito, el envío de los comprobantes de depósito, facturas y reportes son entregados por la empresa de valores al departamento financiero donde son revisados para verificar que estén completos y en orden; el departamento financiero recibe diariamente el reporte de ingresos por área donde se detallan las ventas y el depósito por el total de las facturas registradas, al recibir los documentos se realiza la impresión un reporte de ventas correspondiente al día de la venta por tienda y se verifica que la información de los documentos haya sido grabada correctamente en sistema y que esa información este reflejada en el estado de cuenta, posteriormente se realiza la póliza contable para registrar y archivar archiva los documentos.

3.3.2.1.2 Ventas al crédito

Los ingresos por venta al crédito⁹ buscan la optimización del proceso de recuperación del capital invertido, administrando eficientemente la aprobación de los clientes y del período de cobro con la finalidad de obtener un beneficio mayor al de las ventas de contado y proporcionar rápidamente liquidez a la empresa; el proceso inicia cuando el cliente se presenta al área de venta y solicita producto a crédito.

⁹ Ver figura 13. Ventas al crédito.

El vendedor entrega al cliente la solicitud y lo asesora con apoyo del departamento financiero, luego éste recibe los documentos por medio de la empresa de valores quien los obtiene de las áreas de venta o bien pueden ser entregados por el cliente en las oficinas de la empresa; se procede a verificar que la información en la solicitud haya sido completada, debe adjuntarse los documentos necesarios para aprobar el crédito, básicamente comprende la fotocopia de cédula de vecindad, patente de comercio en caso de ser empresa y llenar la solicitud de crédito. El cliente debe esperar un tiempo prudente para la investigación, el departamento financiero verifica que el cliente no posea facturas pendientes de cobro y confirma vía electrónica la información con la empresa verificadora, la cual corrobora si existen o no pagos pendientes a otras empresas.

La empresa verificadora envía una respuesta por fax la cual es adjuntada a la solicitud del crédito, si la respuesta es aceptable se aprueba el crédito asignándole un número al expediente y luego se archiva, de lo contrario únicamente se facturará en efectivo. Finalizada la etapa anterior se procede a enviar la respuesta al área de venta, la cual es la encargada de avisar al cliente de la aprobación del crédito o bien el vendedor puede realizar una llamada al departamento financiero para obtener la respuesta; la facturación de producto a crédito solamente puede ser realizada cuando el departamento financiero habilita el sistema para emitir la factura y contraseña de cobro. La contraseña de cobro es el documento que registra la venta de producto a crédito, en ese momento se establece el período de cobro, después de facturar se procede a la entrega de los artículos y contraseña de pago, reteniendo la factura original hasta el momento del vencimiento del plazo. Las copias de la factura son enviadas al departamento financiero junto con el reporte de ventas de producto a crédito y éste verifica que los documentos hayan sido debidamente operados.

Se procede a realizar la póliza contable registrando el monto de la factura en cuentas por cobrar y se archiva temporalmente los documentos que dieron inicio a la operación, la gestión de cobro es realizada directamente por el encargado del área de venta o con el apoyo del departamento financiero en caso de que el cliente se extienda del período establecido, al finalizar el plazo el cliente se presenta a cancelar el monto de la factura y en ese momento se le entrega la copia original de la factura y el pago del cliente sigue la misma ruta que un pago por venta de contado y se entrega el efectivo a la empresa de valores para que esta proceda al depósito y envíe de los documentos al departamento financiero. Al haber finalizado el proceso de venta de producto a crédito se procede al abono de las cuentas por cobrar y al cargo en las cuentas de efectivo por el valor total de la venta; finalmente los documentos son archivados.

3.3.2.1.3 Tarjetas al crédito

Los ingresos percibidos con tarjeta de crédito¹⁰ garantizan el proceso de recuperación de efectivo para aquellos clientes que adquieren producto parcial o totalmente, el proceso inicia cuando un cliente adquiere algún producto y cánsela éste presentando una tarjeta de crédito, entonces el cajero procede a la elaboración de la factura de venta y extiende un *voucher* en dos copias como comprobante de la venta; el comprobante es utilizado por la empresa para garantizar el cobro efectivo por el monto total o parcial de la factura operada con la tarjeta, la copia del *voucher* es el respaldo del cliente como constancia de la venta.

¹⁰ Ver figura 14. Venta con tarjeta de crédito.

Las facturas y *vouchers* son enviados al departamento financiero por medio de la empresa de transporte, la cual recibe los documentos diariamente en las tiendas y/o áreas de venta y son entregados en el área financiera para verificar que se encuentre en orden y con la información correcta. Al recibir los documentos se realiza la impresión un reporte de ventas con tarjeta de crédito correspondiente al día de la venta por tienda y/o área de venta, se examina contra el reporte que se encuentre presentes las facturas y *vouchers*, después los documentos son enviados a las agencias de crédito por medio de la empresa de transporte para que se gestione cobro del efectivo, dicho valor es acreditado a la cuenta de la empresa; posteriormente se solicita el estado de cuenta al banco para verificar la nota de crédito para realizar el registro contable de la venta y finalmente se archivan los documentos que formaron parte del proceso.

3.3.2.2 Manejo de convenios

El manejo de convenios¹¹ consiste en gestionar apropiadamente la recuperación de ingresos por concepto de venta de artículos producidos por otras empresas, cuando alguna empresa de la competencia realizan un acuerdo de distribución de productos elaborados por su cuenta, se establece el cobro de una comisión por brindar el servicio de venta, en esta etapa la empresa es considerada como cliente ya que inicialmente el área de ventas establece los requerimientos, posteriormente la operación debe ser aprobada por la gerencia general, el área de compras procede a la apertura de la orden de compra, la copia es enviada al área de operaciones para que tenga conocimiento de la cantidad de artículos, descripción y forma de distribución.

¹¹ Ver figura 15. Manejo de convenios.

La copia original es enviada al cliente para que proceda al envío de la factura de compra y los artículos a la bodega central, en esta etapa es donde el cliente se convierte en proveedor, los artículos son entregados en la bodega central donde se revisa que la factura de compra y el listado de los materiales se encuentren correctos y después son revisados para corroborar que se encuentre en las condiciones apropiadas, se procede al etiquetado y se elabora el envío a las áreas de venta, de forma simultanea el área de operaciones procede al traslado de la factura de compra y el listado de artículos por medio de la empresa de transporte para que los entregue al departamento financiero y sean registrados como parte del inventario. al presentarse algún cliente a las áreas de venta para adquirir alguno de estos productos se procede a la recepción del efectivo y a la elaboración de la factura de venta por cuenta ajena; el efectivo recibido en el área de venta es depositado en cuenta de la empresa por quien lo transportó y procede a la entrega de los documentos al departamento financiero para ser contabilizados y emitir el cheque para ser entregado al cliente y por último el codo del cheque es devuelto firmado al departamento financiero donde es adjuntado a la factura de compras para ser archivado.

3.3.2.3 Manejo de préstamos

La finalidad del manejo de préstamos¹² tiene como objetivo administrar apropiadamente todas aquellas operaciones que implican la adquisición de fondos considerables en calidad de préstamo a una entidad financiera para la ejecución de un proyecto que contribuya a la prosperidad de la empresa y al incremento y optimización del capital de trabajo.

¹² Ver figura 16. Manejo de préstamos

El proceso inicia con la elaboración de las diferentes propuestas por cada una de las diferentes áreas operativas, en las que se debe delimitar los requerimientos de los recursos en unidades físicas, así como el tiempo de ejecución de cada una de las actividades y los montos requeridos para cumplimiento del proyecto, las propuestas son recibidas por la gerencia general para ser analizadas y revisadas conjuntamente en reuniones gerenciales, es importante señalar la validez económica de los costos implicados para considerar la inversión parcial o total, responsables asignados al proyecto, determinación de los beneficios obtenidos al final del proyecto y la evaluación de los riesgos implicados.

El departamento financiero prepara los informes de capital, estados financieros y flujo de caja, dicha información es presentada a la junta directiva para su aprobación y de la misma manera la gerencia general procede a preparar y entregar la información legal y formal para solicitar el préstamo. La entidad financiera procede a la verificación de la información y aspectos relevantes para aprobación del préstamo, en caso aprobatorio se acredita el monto requerido en la cuenta bancaria y se realiza el aviso formal a la empresa de la disponibilidad de los fondos, en el caso de no poseer respuesta aprobatoria, la gerencia rectifica la información para dar continuidad al proceso, el departamento financiero revisa la acreditación de los fondos en el estado de cuenta para contabilizar la operación, seguidamente se realiza el aviso al área responsable de la ejecución del proyecto para que se encargue de velar por el cumplimiento de las actividades en el tiempo estipulado, el cual es monitoreado por el mismo departamento para realizar los pagos de capital e intereses del préstamo y archivar los documentos utilizados.

3.3.2.4 Ingresos varios

La finalidad de los ingresos varios¹³ permite garantizar adecuadamente la gestión de cobro para la recepción de los ingresos monetarios por concepto de venta de productos, servicios, bienes, etc., para los cuales se han convenido un período de tiempo, el proceso inicia cuando al momento de establecer una negociación para venta de algún artículo es posible percibir alguna utilidad; se establece un período considerable con el cliente en cuestión, se procede a la aprobación del cliente y se envía la documentación al departamento financiero para la facturación del artículo y se entrega copia de factura al cliente como comprobante de la venta, la factura original y la copia contable son retenidas en el área de venta hasta que el cliente realice el último pago.

El encargado de cobros verifica que posea la documentación e información del cliente, adjunta la factura original de la venta al expediente del crédito y procede a la elaboración del control de cobros; el cual contiene el nombre del cliente, dirección, número de teléfono, tipo de artículo vendido, monto de la venta, fecha de aprobación del crédito y período de pago, el encargado de cobros procede a verificar constantemente el saldo de los clientes y el cumplimiento de los pagos en las fechas establecidas, se procede a realizar las llamadas a los responsables de la negociación para que recuerden a los clientes de los pagos que deben efectuar, el cliente se presenta en las áreas de venta para realizar los pagos y se le entrega la copia del recibo de ingresos del cobro parcial; el efectivo es depositado en el banco y la boleta de depósito y copia del recibo de ingresos es enviada al departamento financiero para que concilie el saldo del cliente y contabilice cada pago.

¹³ Ver figura. 18 Ingresos varios

Cuando las ventas sean canceladas, la factura original se entrega al cliente y la copia contable se envía al departamento financiero para dejar el saldo del crédito a cero y finalmente la operación se contabiliza y los documentos son archivados.

3.4 Manejo de efectivo

El manejo de las operaciones de efectivo se enfatiza en un flujo continuo de actividades, en el cual se agrupan cada una de los movimientos que enlazan un suceso económico relacionado directamente con el dinero y es considerado como un acontecimiento auténtico. Cada una de las operaciones considera intercambios que involucran a otros participantes para el cumplimiento de los procesos, al adquirir materiales se incurre en obligaciones de pago que deben ser satisfechas así también existe la recepción de pagos por venta de bienes y servicios que involucran la participación de cada una de las áreas operativas para garantizar la recepción del efectivo. La complejidad del cumplimiento de las operaciones radica en una serie de condiciones por diferentes conceptos como los niveles de abastecimiento de materiales, costos, tipo de proceso, es decir, toda clase de consideraciones internas y externas dentro de la empresa que afecta sus operaciones; es importante la consideración del uso y conocimiento de la información financiera ya que tan sólo una actividad es capaz de generar varias operaciones. No todas las actividades requieren de un registro para mantener un adecuado control pues no toda la información generada puede ser utilizada para ser considerada parte de una actividad como lo es la variación de los egresos e ingresos en el tiempo, esta información se puede apreciar en los informes financieros.

3.5 Operaciones de tesorería

El control radica en la verificación de los pasos que deben existir antes de registrar, archivar y preparar la información; la integridad reside en la agrupación de las operaciones de los egresos¹⁴ e ingresos¹⁵ y el análisis de las decisiones de los participantes y su influencia en los informes financieros, el beneficio se enfatiza en el cumplimiento y continuidad de las operaciones.

3.5.1 Registro de operaciones

El registro de las operaciones comprende el trasladar, transcribir y actualizar la información de las operaciones de la empresa, lo cual es utilizado para estudiar y planear el manejo del negocio; comprende la transcripción diaria de las operaciones que generan egresos e ingresos para hacer constar los cambios, en tiempo, unidades físicas y monetarias.

3.5.2 Custodia de documentos

Para que el proceso del ciclo del dinero tenga continuidad es importante que la información se administre apropiadamente, por lo que los registros deben ser guardados para asegurar que la información sujeta a estudio sea accesible para la toma de decisiones.

¹⁴ Ver figura 19. Egresos

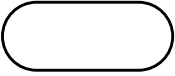


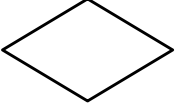
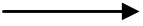

¹⁵ Ver figura 20. Ingresos

La función común es considerar el volumen de las operaciones que dan origen a las operaciones de ingresos y egresos, debe ser controlado de forma documentada y en medio electrónico; las operaciones de tesorería son sometidas a la aprobación por lo que regularmente este tipo de información suele estar adicionada o impresa en los mismos documentos que forman parte de la transacción. La documentación suele ser clasificada de acuerdo al tipo de operación y el responsable de la custodia es la persona asignada a la revisión, control y registro, lo que permite accesibilidad de la información.

3.6 Uso de flujogramas

Los flujogramación es una herramienta que permiten apreciar de forma gráfica y detallada la secuencias de actividades que forman parte de un proceso, básicamente comprende una secuencia en orden lógico de cada etapa de un procedimiento, como así también involucrar las acciones a seguir delimitando las etapas donde se realiza una toma de decisión, se puede involucrar el ingreso de materiales y servicios para el cumplimiento de los procesos también suelen ser de mucha utilidad facilitando el estudio y optimización de los procesos identificando las oportunidades de mejora; el diseño permite que los participantes interactúen de forma clara y concisa. Inicialmente se debe identificar los grandes bloques de las operaciones, detallar profundamente las actividades, asignar a los participantes responsables para el cumplimiento del procedimiento y finalmente se debe verificar que la información contenida en el flujograma corresponde a una secuencia lógica y práctica. Para la realización de la flujogramación de las actividades que forman parte de un proceso de hace uso de la siguiente simbología:

Figura 5. Símbolos para flujogramación

		
	Figura	Nombre de la Figura
		
		Inicio / Fin
		
		Operación

3.6.1 Flujogramas de egresos

Figura 6. Compras internacionales de materiales

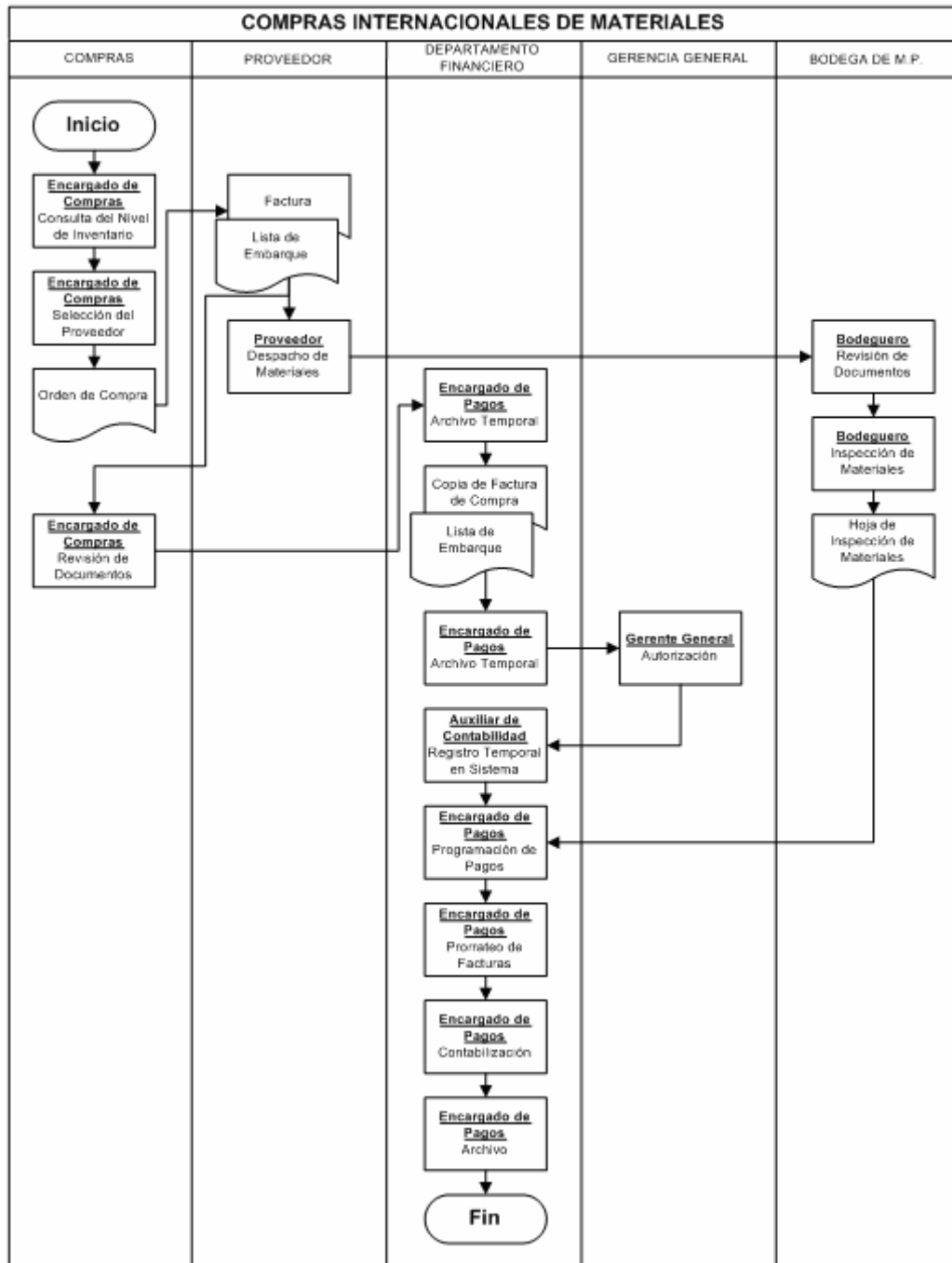


Figura 7. Compras locales de materiales

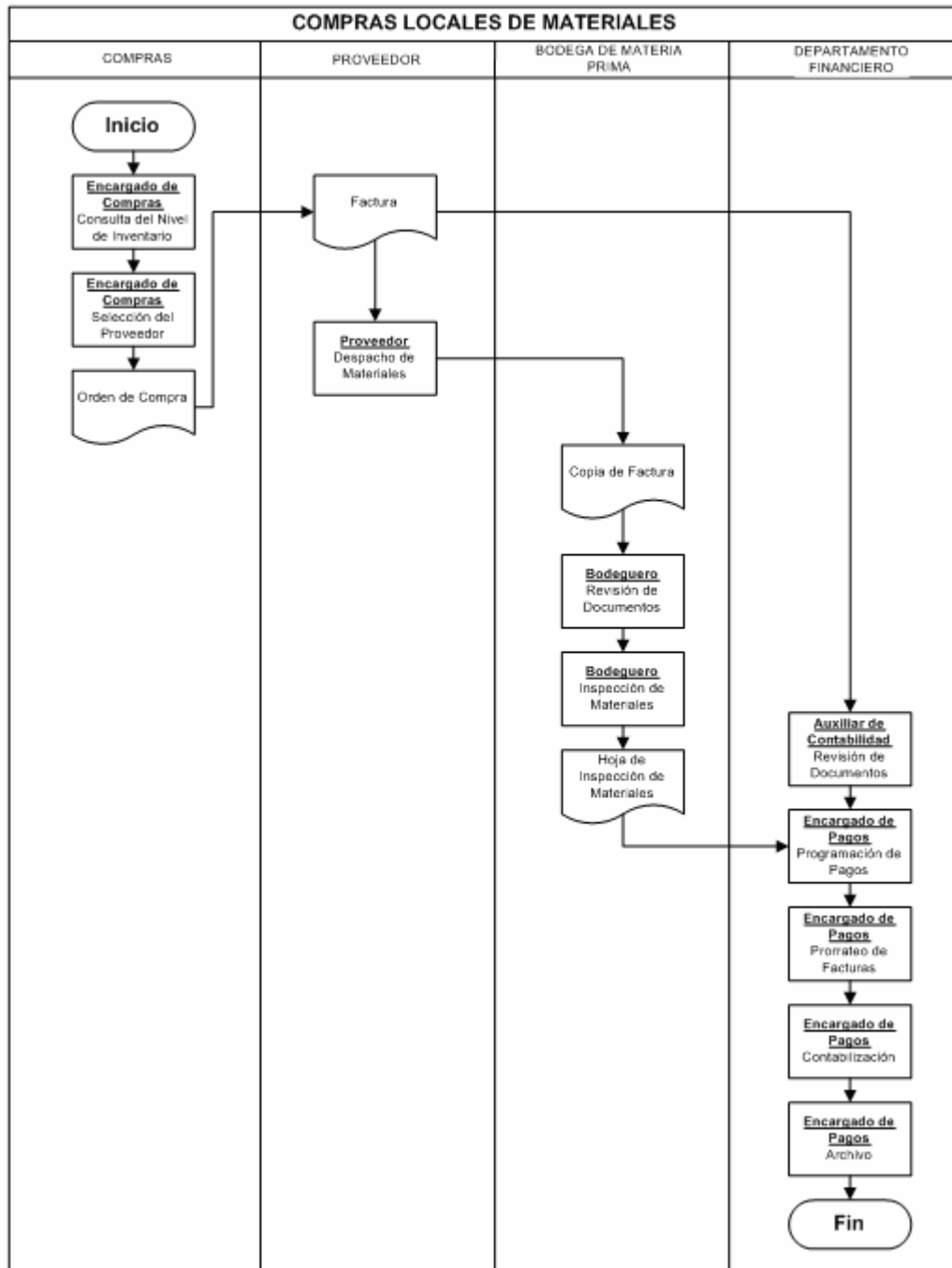


Figura 8. Compra de servicios y suministros

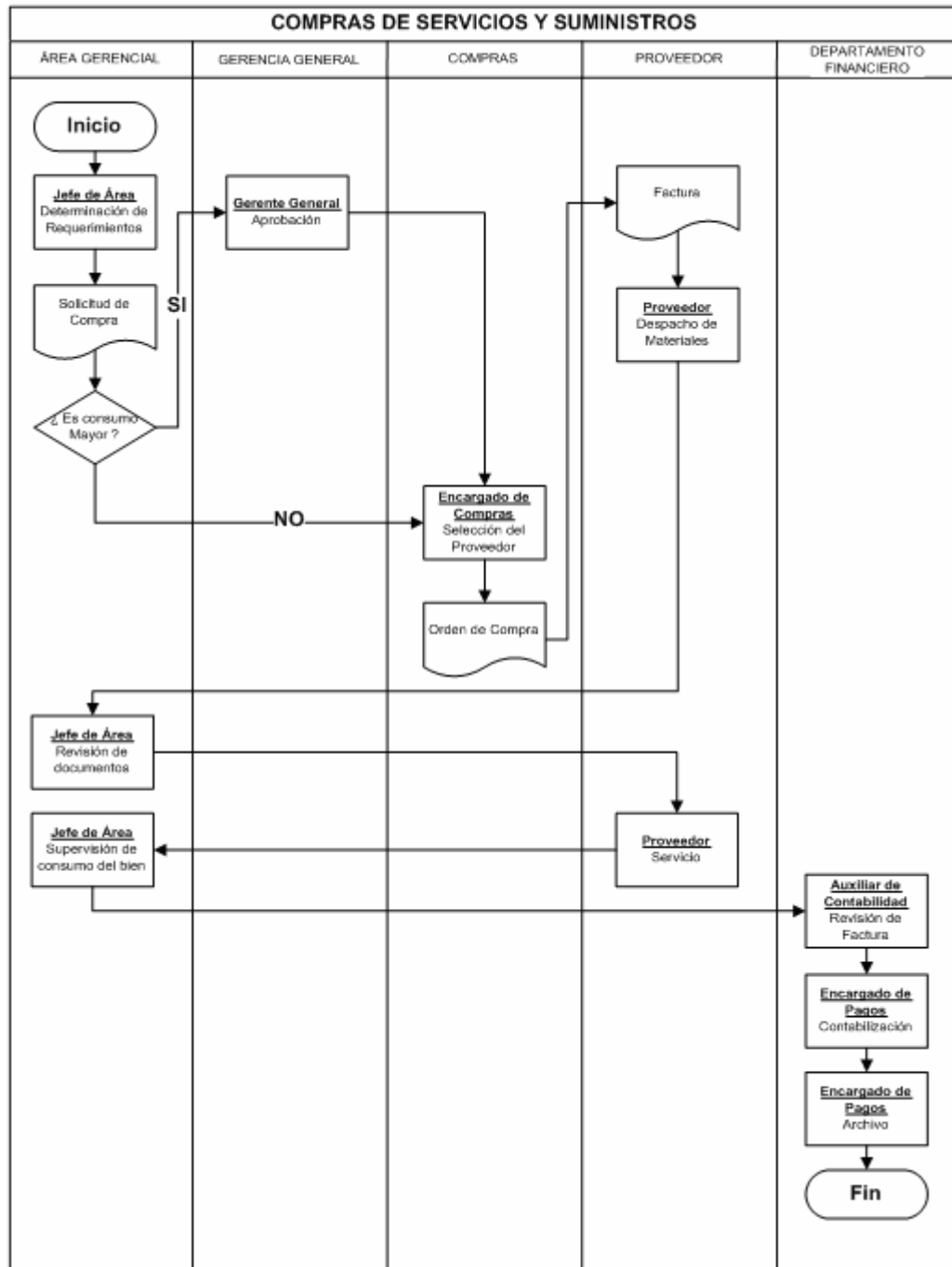


Figura 9. Pago a proveedores

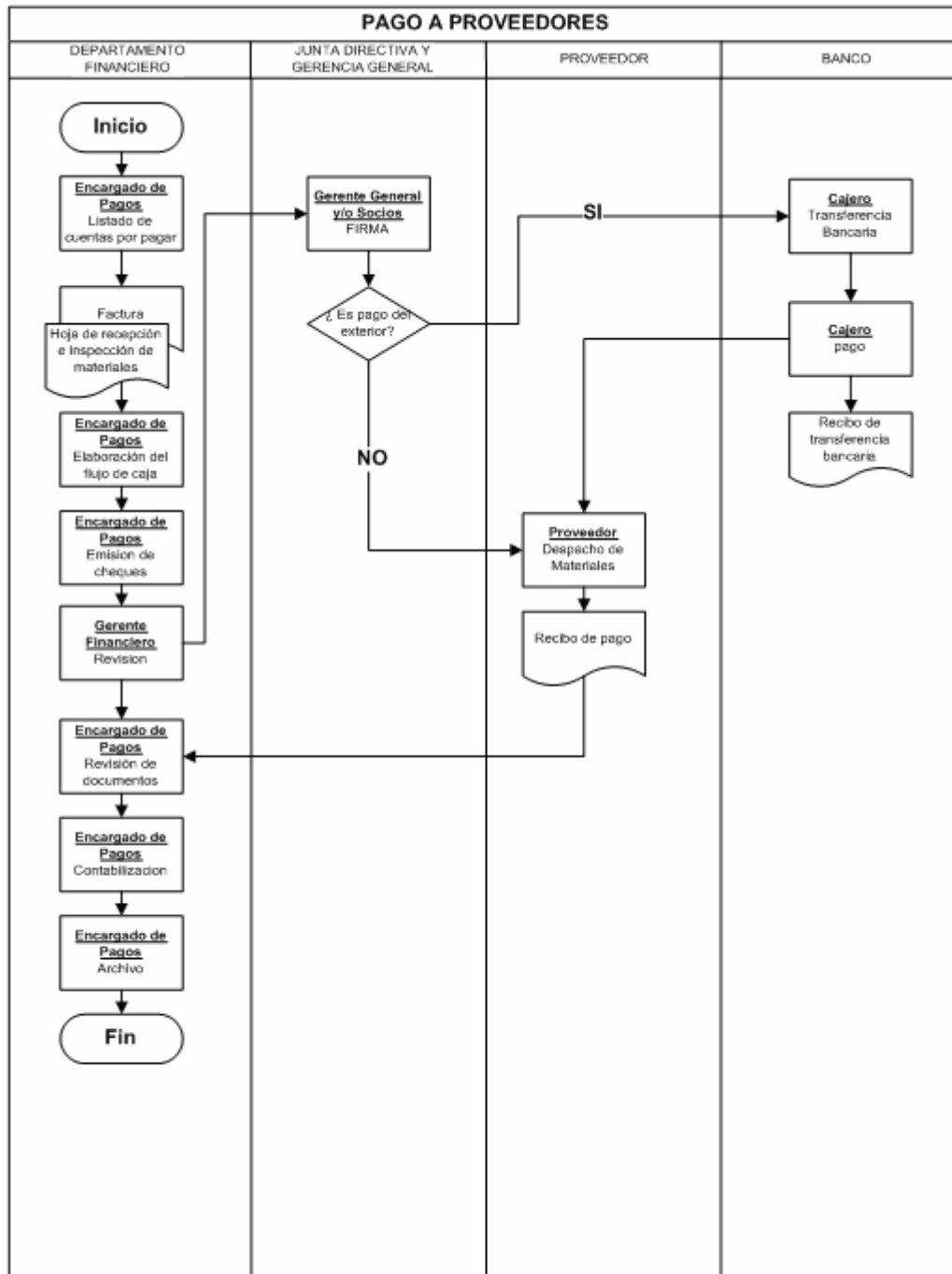


Figura 10. Formación y uso de caja chica

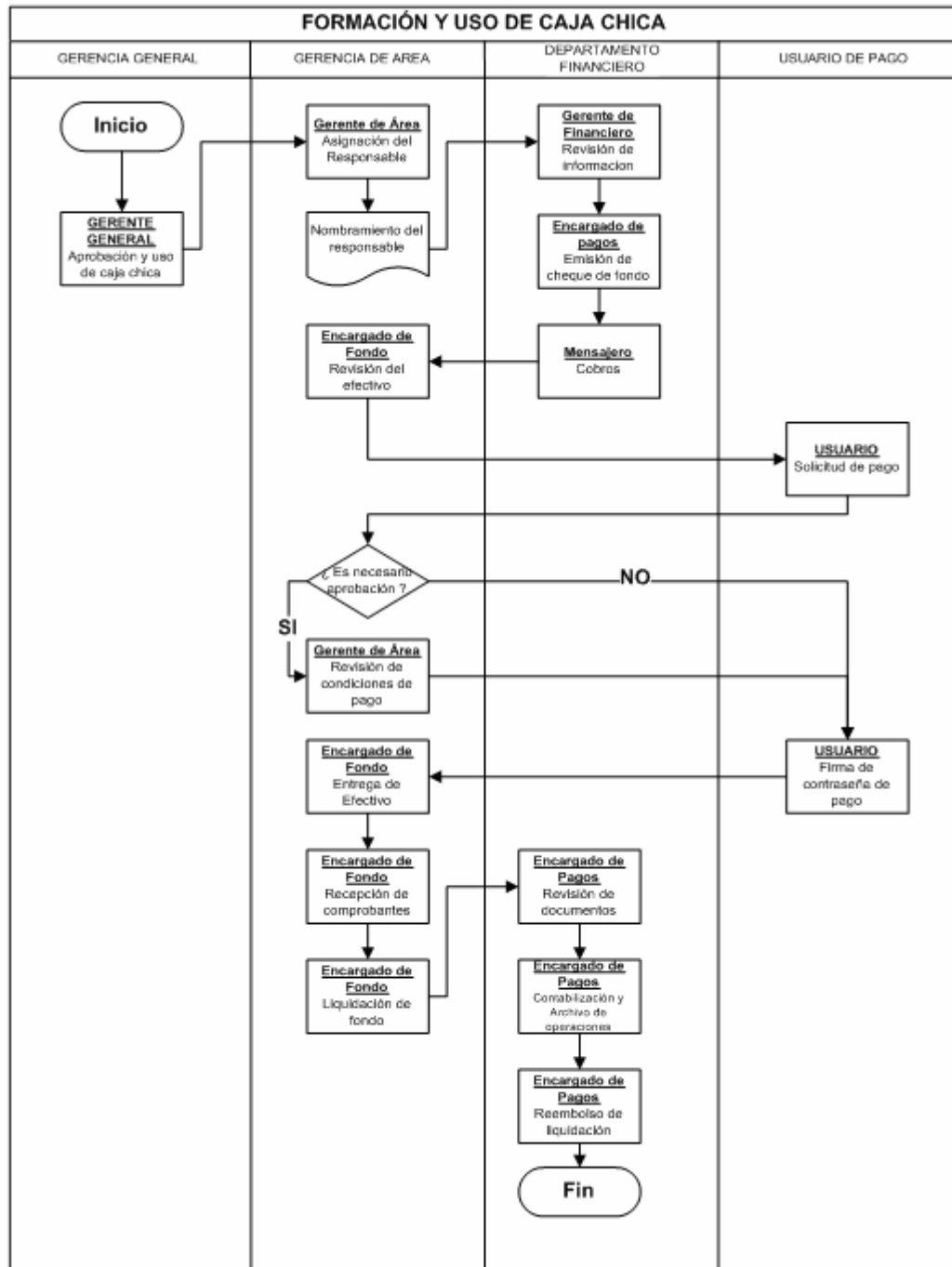
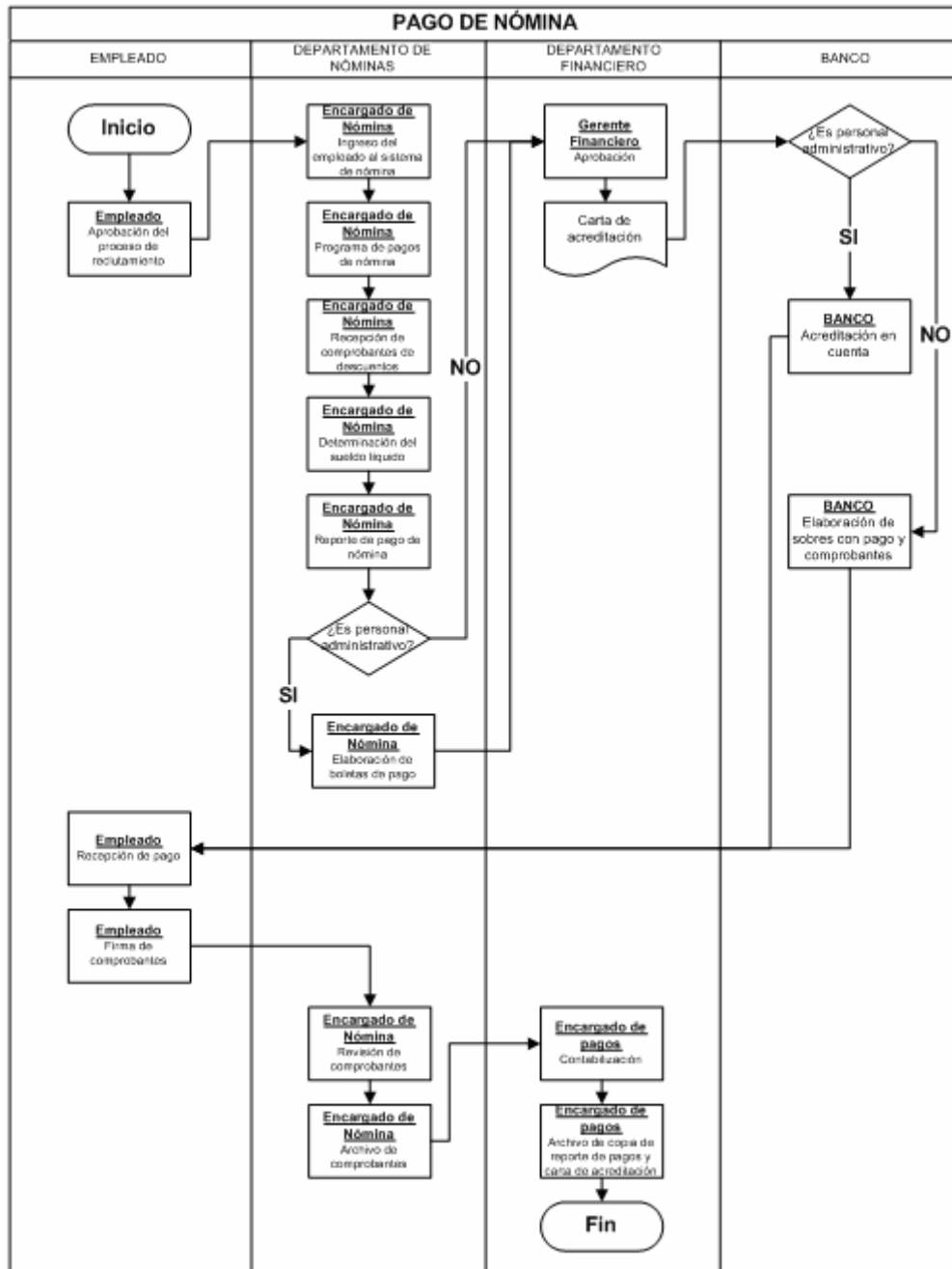


Figura 11. Pago de nómina



3.6.2 Flujogramas de ingresos

Figura 12. Ventas de contado

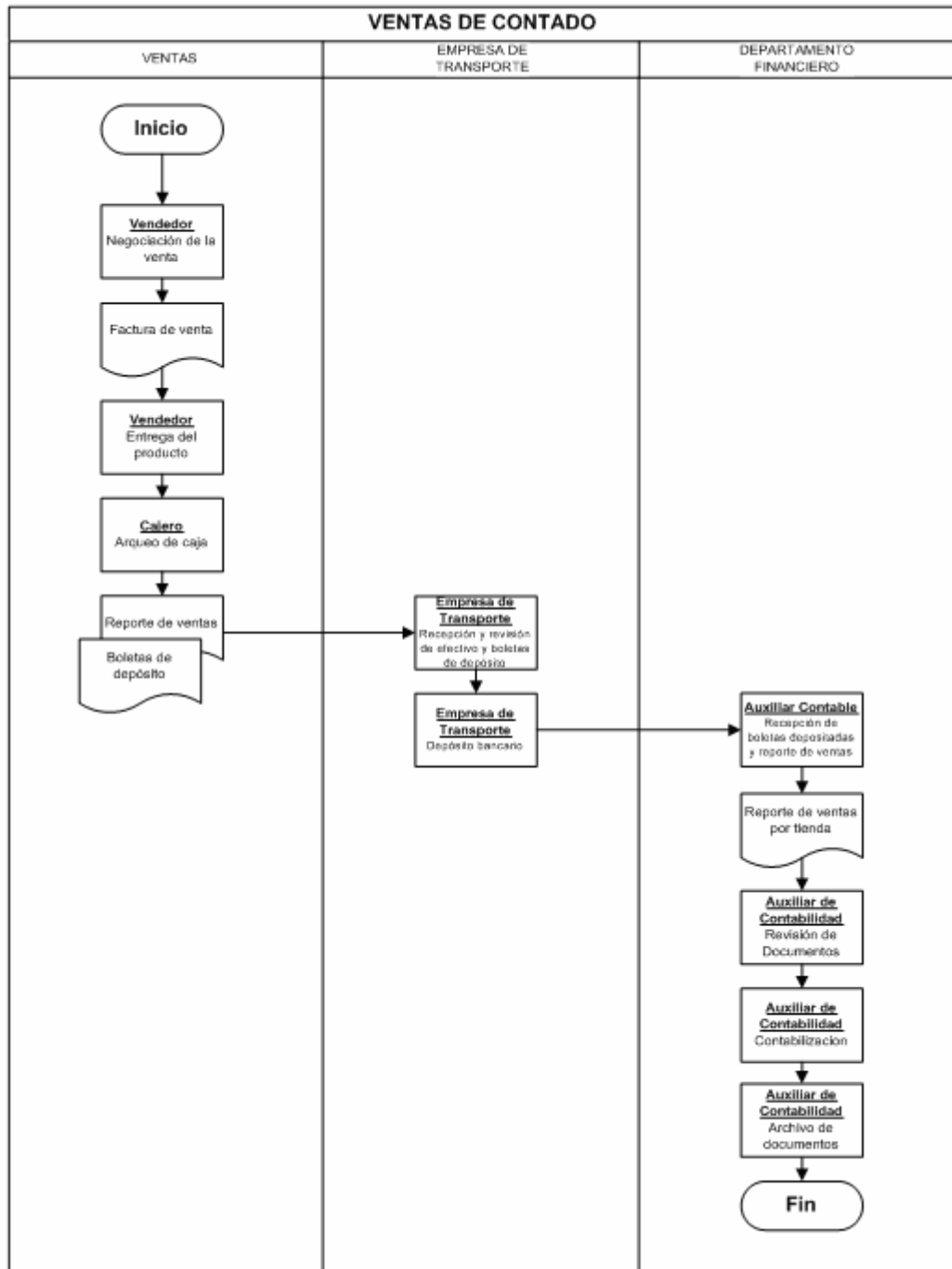


Figura 14. Ventas con tarjeta de crédito

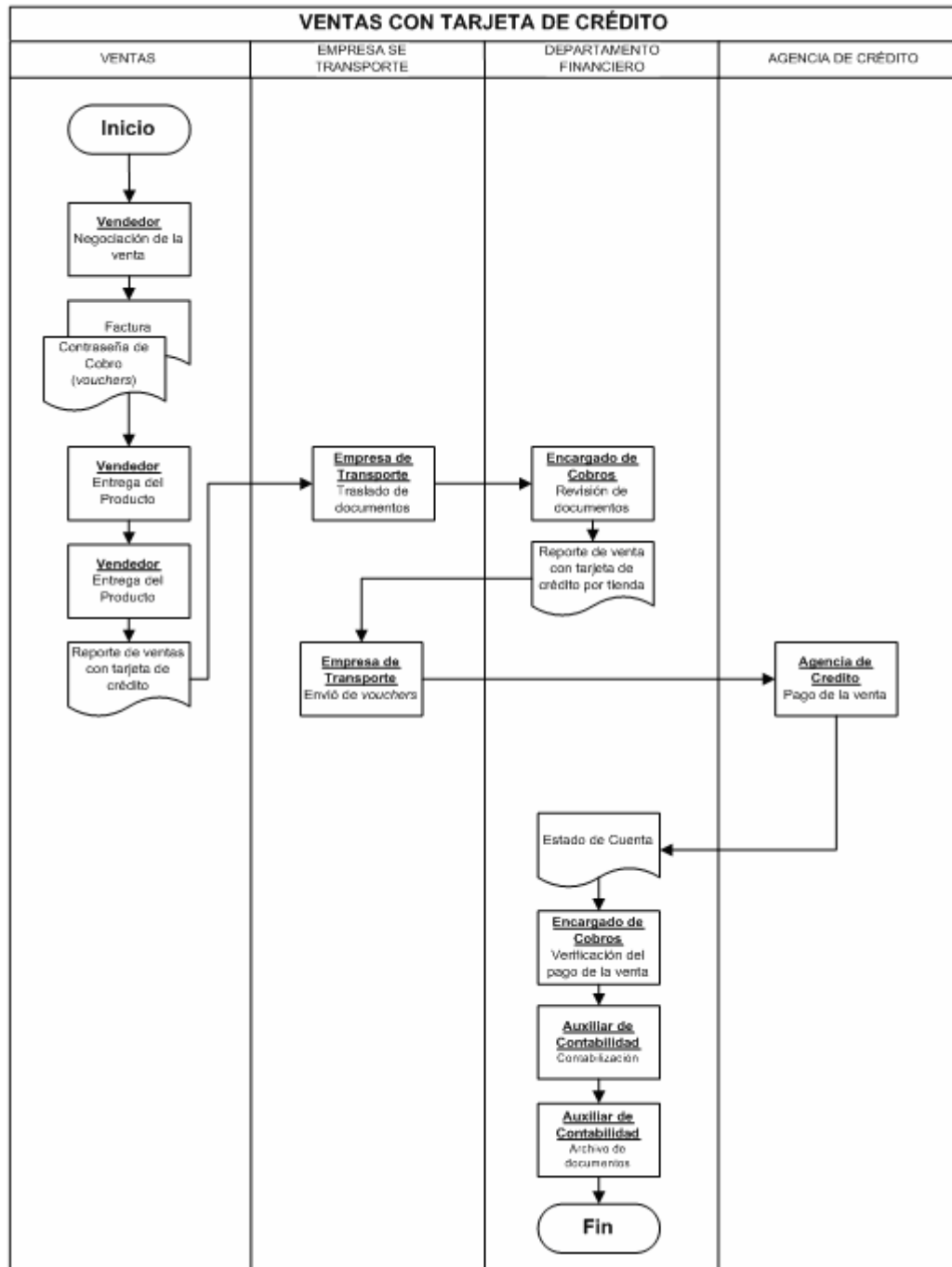


Figura 15. Manejo de convenios

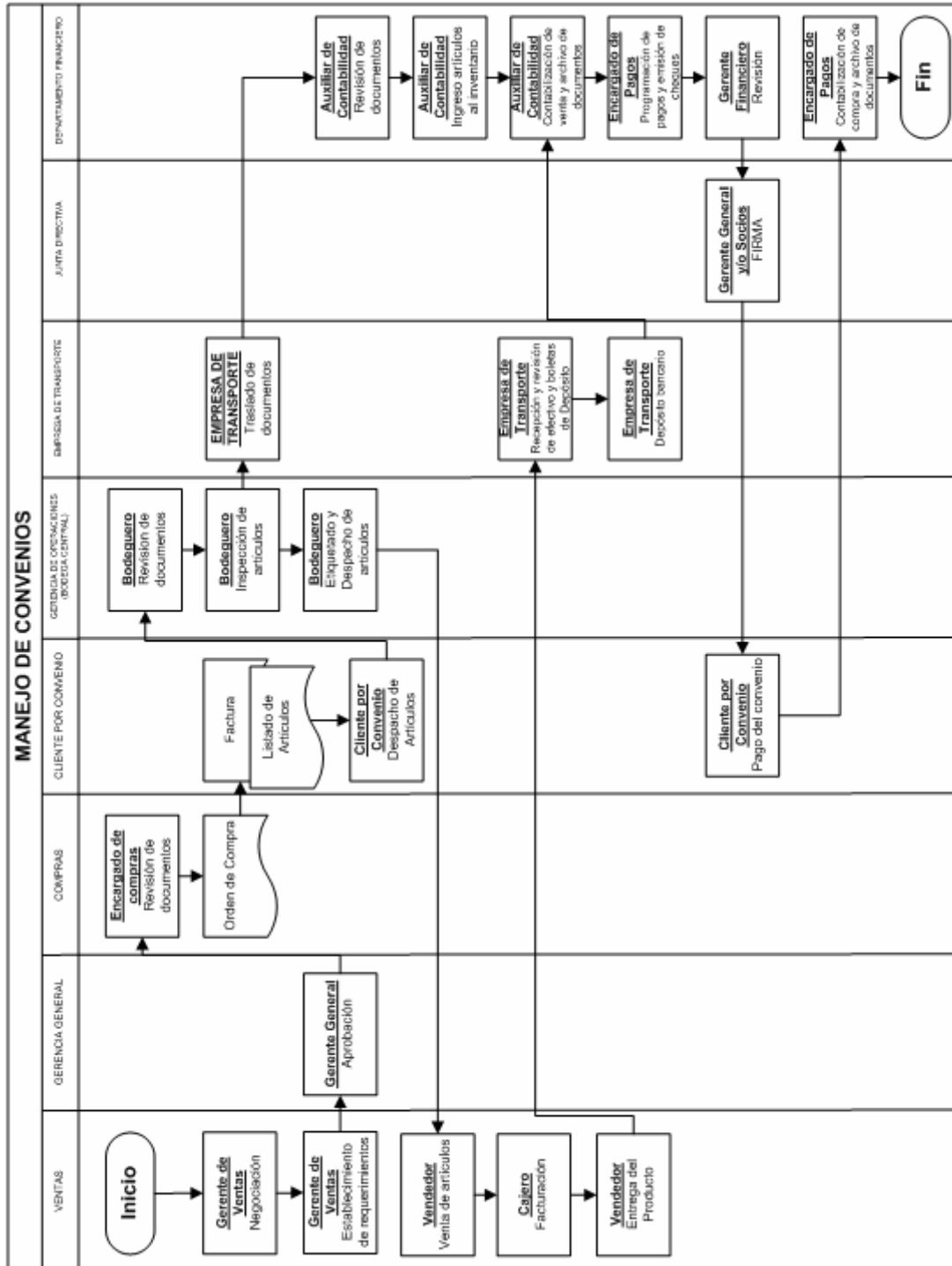
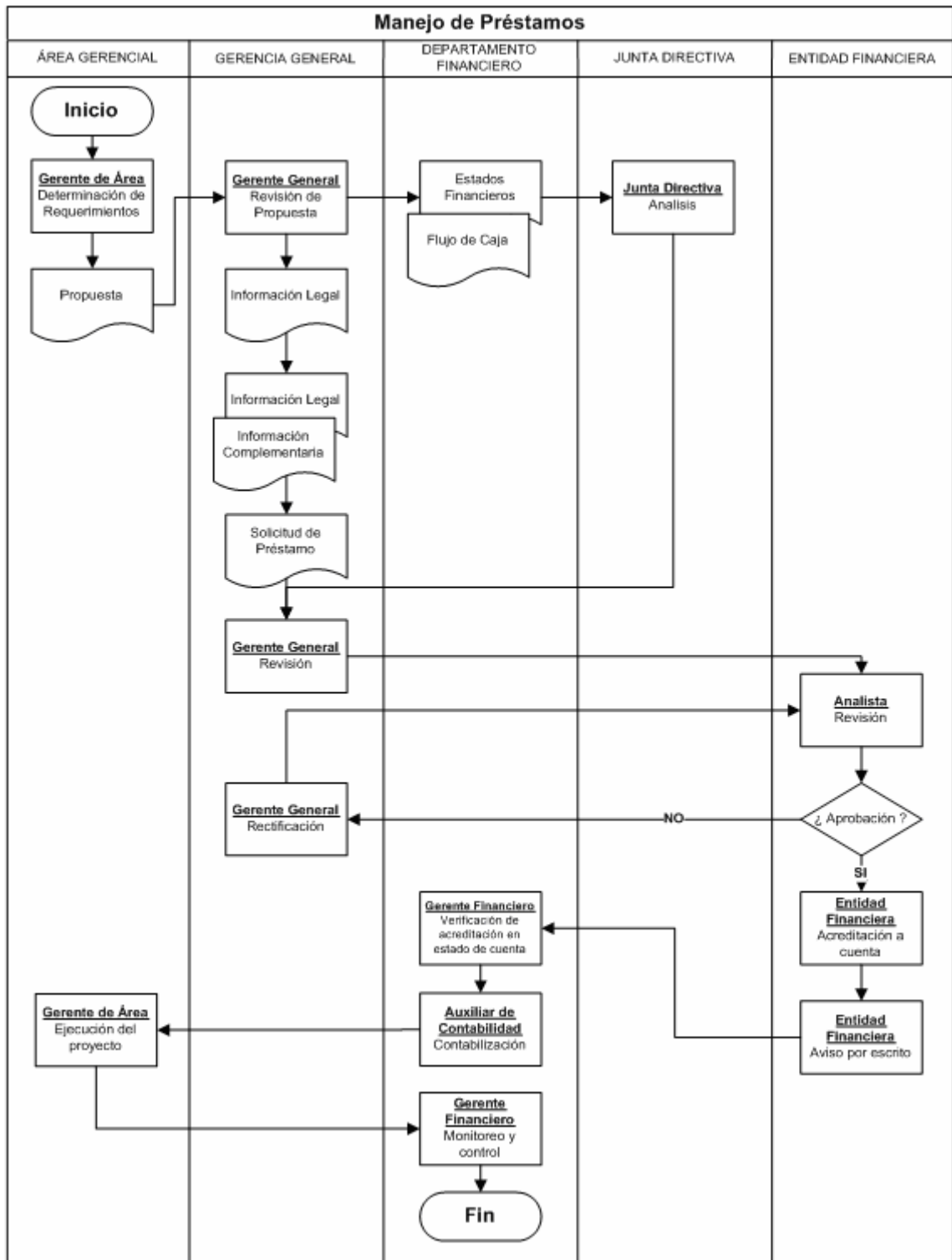


Figura 16. Manejo de préstamos



3.6.3 Flujogramas de manejo de créditos

Figura 17. Pagos varios

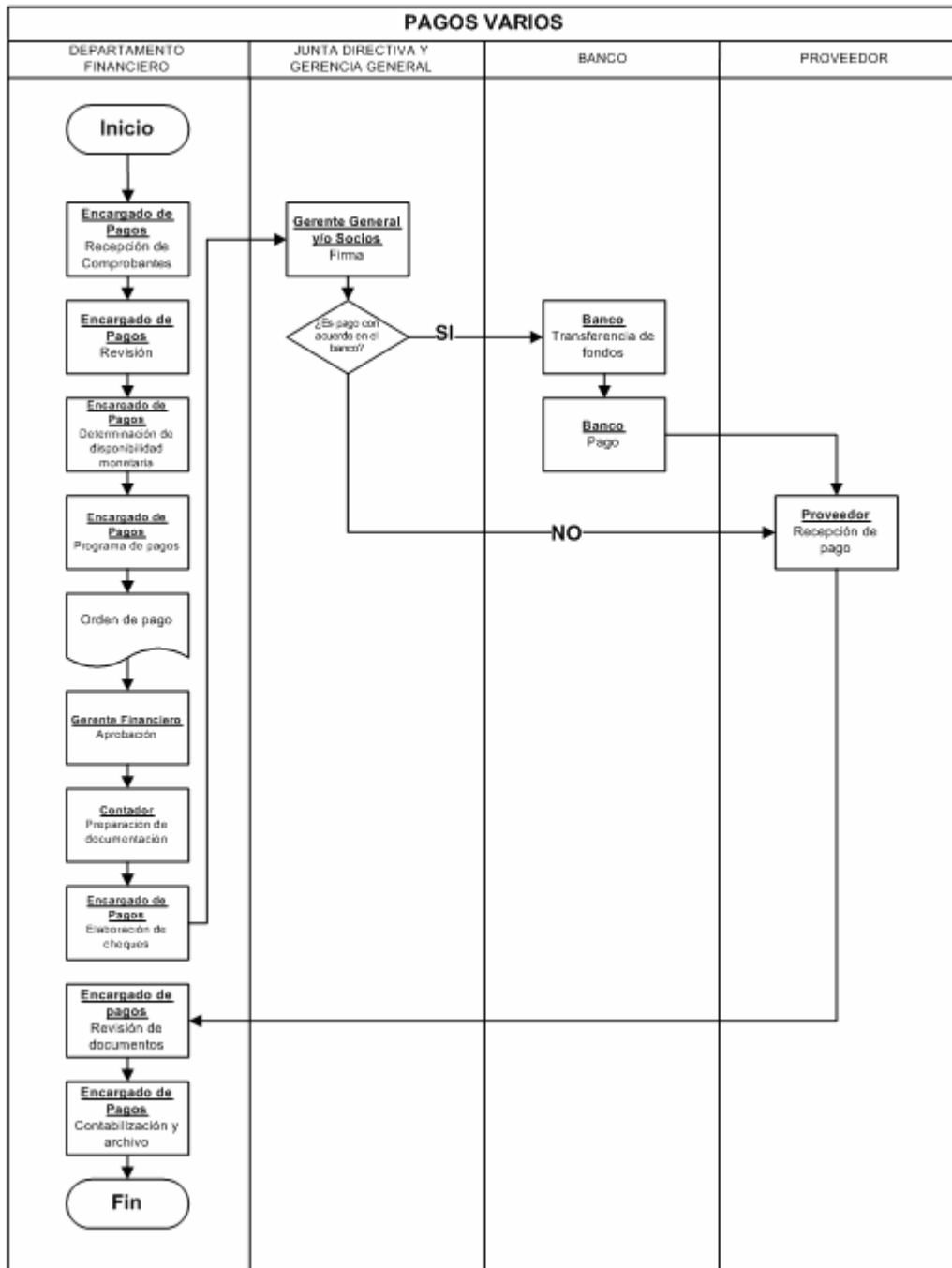
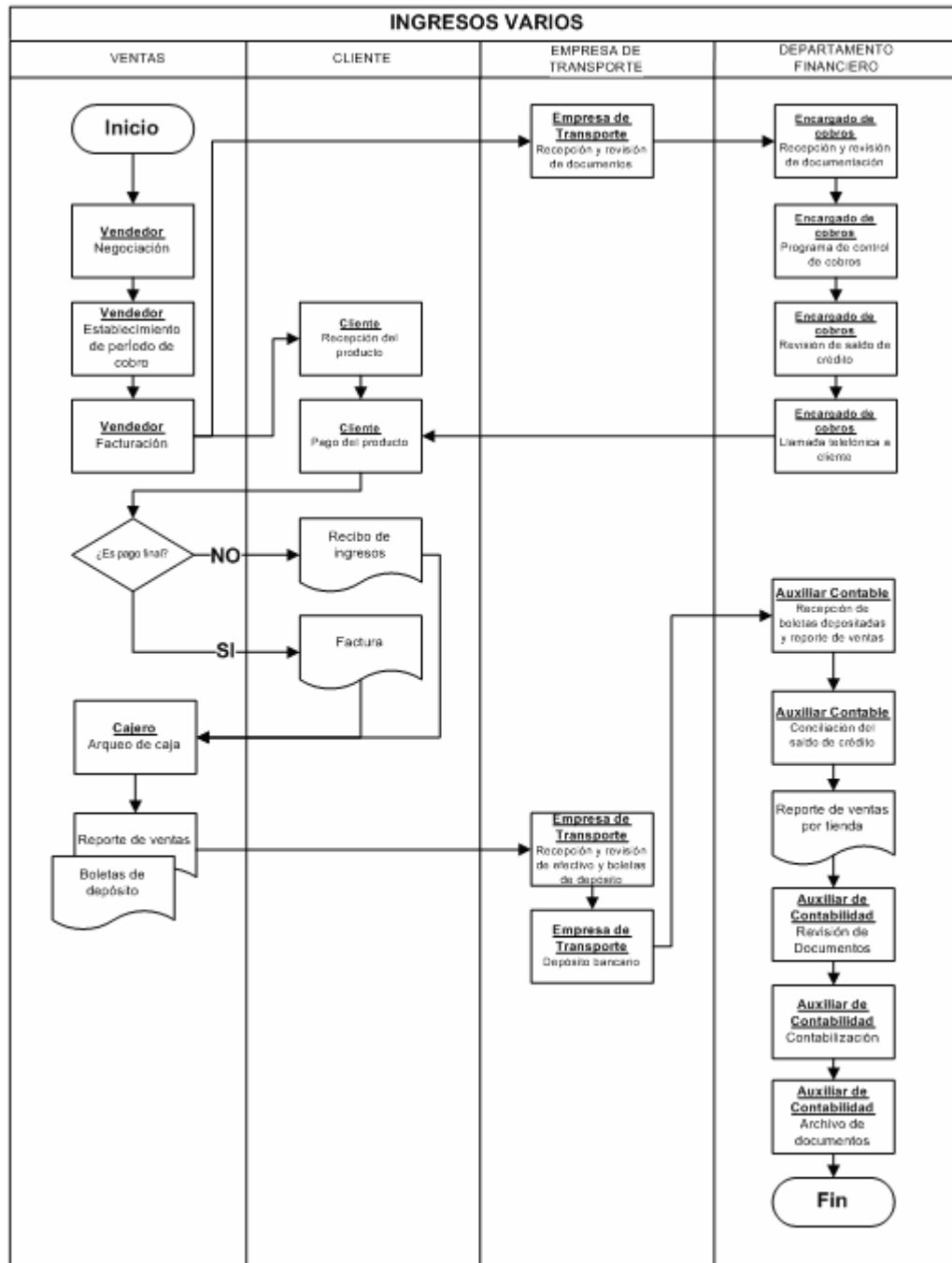
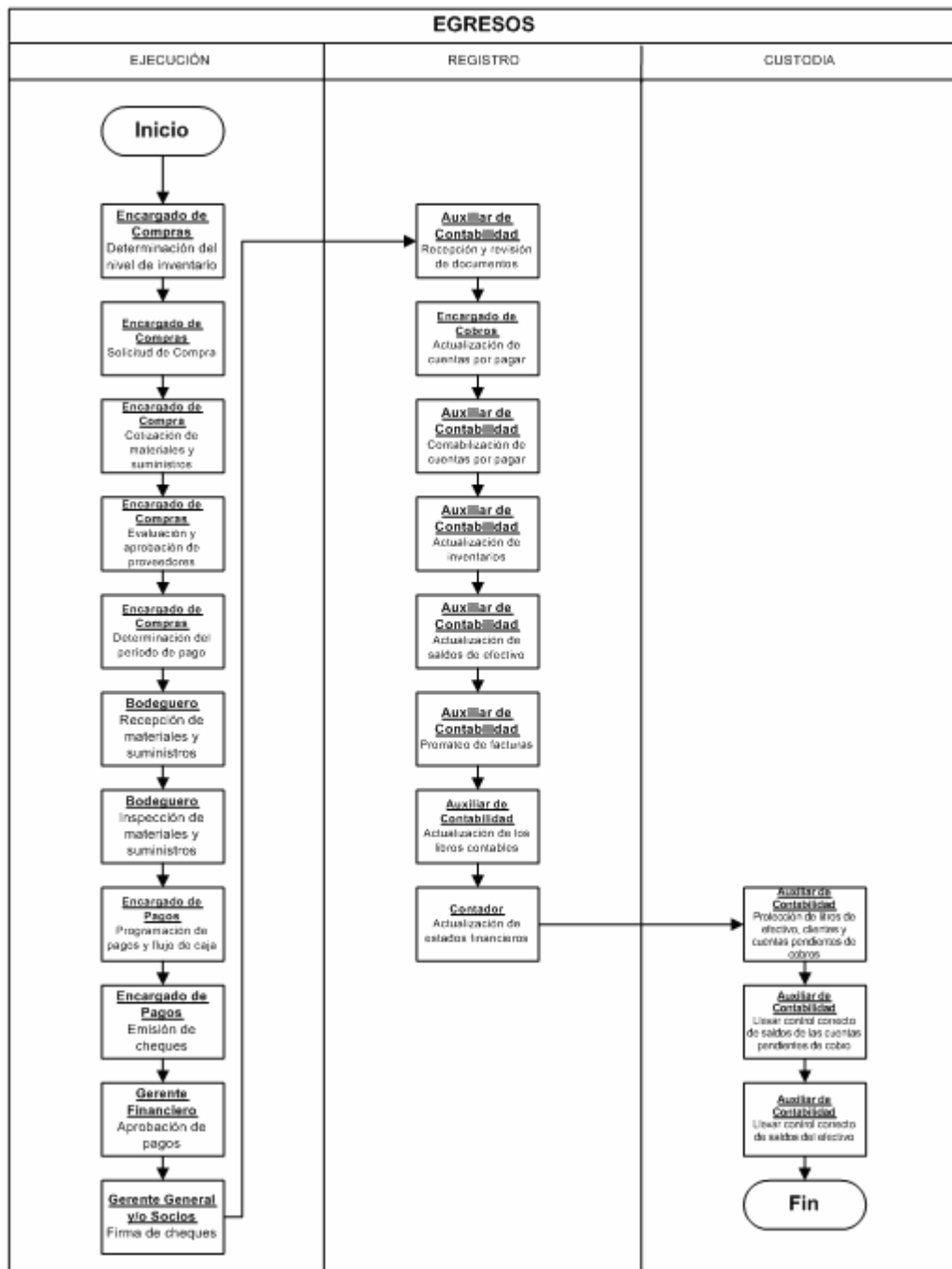


Figura 18. Ingresos varios



3.6.4 Flujogramas de operaciones de tesorería

Figura 19. Egresos



4. IMPLEMENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE PROCESOS DE TESORERÍA FINANCIERA

4.1 Planeación

La planeación busca como principal objetivo el desarrollo mediante la edificación de una estructura que permita realizar una serie de actividades de forma ordenada y continua para así satisfacer necesidades de forma inmediata, se basa en el establecimiento de requerimientos y recursos para el cumplimiento de los procesos de forma tal que debe existir la asignación apropiada de responsabilidades y la creación de reglas que garanticen el cumplimiento de las tareas.

4.1.1 Estructura de procesos

La estructura de los procesos comprende el enlace y orden que debe existir en la ruta logística de proceso de operaciones de tesorería, el ordenamiento de las tareas abarca la descripción uniforme de cada una de las mismas y la asignación de las actividades a los responsables para que el cumplimiento se lleve a cabalidad, es importante considerar la importancia que tiene la creación de reglas claras que permitan orientar los compromisos en cada una de esta etapas con el fin de asegurar satisfactoriamente el buen desempeño de las partes involucradas.

4.1.2 Orientación de procesos

La primera parte comprende el entendimiento de cada una de las responsabilidades para cada puesto de trabajo dentro de la secuencia lógica de actividades, seguidamente está la estandarización de las políticas o reglas aplicadas a cada uno de los procesos y por último existe la etapa que permite la vigilancia para guiar a la mejora continua.

4.2 Beneficio de normalización de procesos

Un proceso normado permite a las organizaciones protegerse de sus propios errores, delineando los criterios que permitan descentralizar la toma de decisiones para que la información fluya rápidamente para agilizar los procesos.

4.3 Definición de políticas

Las políticas comprenden una serie de directrices que permiten ordenar y conducir apropiadamente un proceso con el fin de garantizar el cumplimiento y protección de las actividades de una organización.

4.4 Políticas empresariales

Las políticas empresariales son todas aquellas medidas de carácter regulatorio creadas y aprobadas por los altos directivos de las empresas con la finalidad de medir y ajustar los procedimientos de trabajo y así influir en los procesos para la protección de los errores garantizando de esta manera la satisfacción de los clientes.

4.4.1 Aspectos internos

El alcance de la estandarización de las políticas y procedimientos comprende todos aquellos aspectos diseñados por la organización para cumplir el ciclo de operaciones de tesorería, lo cual se relaciona directamente a la asignación equitativa de las responsabilidades y a cada una de las tareas para el cumplimiento del proceso y políticas empresariales que conducen a la protección de los errores operativos.

4.4.1.1 Gestión administrativa

La planificación, organización y dirección corresponde al trabajo en conjunto con la gerencia general y gerentes de áreas para coordinar las actividades operativas de ejecución; el control del ciclo de operaciones de tesorería corresponde específicamente a la gerencia financiera, el cual tiene la responsabilidad y obligación del registro y custodia de las operaciones.

4.4.1.2 Técnicas y herramientas de procesos

Las técnicas y herramientas de procesos corresponden a todos aquellos métodos y tecnologías que utiliza la organización para administrar el flujo de información dentro del proceso de tesorería y así generar la información financiera de forma rápida para analizar la situación de la empresa en un tiempo determinado para tomar mejores decisiones.

4.4.2 Aspectos externos

Los aspectos externos comprenden todos aquellos factores fuera de las medidas de control de los procesos que están sujetos al estudio de la riqueza y que afectan a la producción de la empresa; tiene por alcance los aspectos de tipo social, intervención del gobierno, desempleo, aumento de los costos de los materiales, en resumen la presencia de la disminución de la actividad económica.

4.4.2.1 Aspectos económicos

Generalmente los aspectos económicos que pueden afectar el proceso del ciclo del dinero se relacionan con el retraso y/o falta de materiales para producción, impuestos, mano de obra, disminución de la demanda del producto etc., lo que puede originar el retraso del cobro del producto vendido y por consecuencia el retraso del pago a los proveedores.

4.5. Políticas de gestión de tesorería

Las políticas de gestión de tesorería están formadas básicamente por una serie de criterios que conducen el cumplimiento de proceso del ciclo del dinero para ordenar el flujo de operaciones de las diferentes áreas operativas y del departamento financiero para administrar apropiadamente las actividades de ejecución, registro y custodia.

4.5.1 Ejecución

La ejecución se centra en la responsabilidad y metodología operativa que debe cumplirse en cada etapa del proceso del ciclo de operaciones del efectivo de forma tal que la etapa de la ejecución resulta ser el punto principal para lograr los mayores beneficios; la etapa de la ejecución involucra que el personal conozca y aplique las técnicas y metodología de acuerdo a los lineamientos definidos por la organización para disminuir el error.

Esta íntimamente ligada en los puntos de atención de servicio al cliente que es donde se determinan los requerimientos y se hace recepción el cobro del producto, también el área de compras se involucra en la búsqueda de materiales idóneos y el área financiera en el trámite de los pagos en los plazos negociados con los proveedores.

4.5.1.1 Ingresos

Las áreas de venta deben disponer de una cantidad mínima para cambios por manejo de efectivo y debe poseer una cuenta de depósitos monetarios para ejecutar los depósitos de los ingresos percibidos por las ventas de producto.

Todo el efectivo recibido en las áreas de venta debe ser entregado a la empresa de transporte para que realice los depósitos diariamente en la cuenta bancaria y no se facturará venta con tarjeta de crédito que se encuentre dañada o ilegible para realizar dicha operación.

Solamente será vendido producto a crédito a los clientes que hayan aprobado satisfactoriamente el proceso de solicitud para venta de producto a crédito y que no posean facturas vencidas.

El período aprobado para venta de producto a crédito no podrá exceder de los sesenta días ni ser menor a los quince después de la fecha de facturación de la venta.

4.5.1.3 Egresos

Para iniciar el proceso de compra de materiales debe realizarse como mínimo tres cotizaciones.

La orden de compra debe ser solicitada al proveedor que proporcione los materiales y suministros que cumplan con los mas altos estándares de calidad y que proporcionen el período de pago mas largo.

Todos documentos que forman parte de la operación deben ser entregados al departamento financiero y ser atendidos bajo orden correlativo de fecha de acuerdo al programa de pagos.

Los pagos mayores deben ser revisados por la gerencia financiera y ser aprobados con firma de los responsables de la cuenta bancaria.

El fondo de caja chica esta destinado para pagos menores y emergentes que se presenten de forma eventual, no debe exceder del monto asignado por la gerencia general y debe disponer del suficiente sencillo para efectuar los cambios al momento de ser presentadas las facturas y/o vales de compra.

La hoja de liquidación debe ser elaborada y presentada junto con los comprobantes de pago semanalmente al departamento financiero por el encargado del fondo de caja chica para registro de las operaciones.

Los pagos de nómina inician con la habilitación del código de empleado en el sistema y el pago es recibido por el personal operativo y administrativo quincenalmente, los descuentos y demás deducciones son operados en la segunda quincena de cada mes.

Los empleados de fábrica reciben el pago por el trabajo prestado de forma efectiva en las instalaciones de la planta por la empresa de transporte de valores.

Los empleados de áreas administrativas reciben su sueldo por acreditación en cuenta bancaria y no se realizaran pagos por concepto de nómina fuera de los días de programación de pago de dicho departamento.

Las boletas de pago de sueldo serán enviadas a los empleados el día de la acreditación para que sean firmadas.

4.5.1.3 Créditos

Para que el proceso de cobro inicie, se debe disponer de los documentos relacionados con la operación, como la factura la venta, el código de cliente, el plazo estipulado del cliente y el expediente de las condiciones del crédito.

La documentación para el proceso de crédito esta destinada para uso exclusivo del personal de cobros del departamento financiero y los saldos de las cuentas pendientes de cobro deben conciliarse periódicamente para determinar los pagos que serán efectuados por los clientes que adquieren producto a crédito.

Para los clientes que no aprueben satisfactoriamente los procesos de solicitud de crédito solamente se autoriza facturación de contado.

El período de cobro puede exceder de sesenta (60) días únicamente en los casos de ser créditos otorgados al personal y que hayan cumplido el proceso de solicitud de crédito satisfactoriamente.

Los períodos de cobro autorizados comprenden entre los quince (15) y sesenta (60) días a partir de la fecha de facturación de la venta.

4.5.2 Registro

El registro de las operaciones básicamente comprende el reconocimiento de todos los hechos económicos para la determinación de los estados financieros.

La generación de la información en esta etapa tiene su inicio con la contabilización de información en los libros contables, como también actualizar los saldos de las cuentas al día.

4.5.2.1 Documentación

Las facturas y *vouchers* operados en caja registradora de la tienda y/o áreas de venta deben entregarse diariamente a la empresa de transporte para proceder al cobro inmediato del efectivo por venta de producto con tarjeta de crédito a la respectiva agencia y proporcionar rápidamente liquidez a la empresa, realizar el depósito a cuenta de la tienda y enviar todos los comprobantes al departamento financiero en la fecha de corte establecida.

Dichos comprobantes necesarios para la venta de producto terminado deben entregarse al departamento financiero por medio de la empresa de transporte adjuntándoles el reporte del total por área de venta, ya que los documentos amparan el registro de una operación de ingresos y egresos que a la vez deben poseer un listado adjunto con información verificable.

Todo documento que no se encuentre presente contra el listado debe ser reportado al responsable de la operación y las diferencias determinadas en los saldos serán reportadas para que realicen la rectificación de la información en documento o en sistema según sea el caso.

El proceso de conciliación de los ingresos y egresos se debe realizar constantemente al momento de la recepción de los documentos de dichas operaciones.

El efectivo del fondo será entregado al responsable designado por medio de vale de caja autorizado y los pagos deben ser revisados y aprobado por la gerencia financiera previo a la firma de los responsables de las cuentas bancarias.

No se emitirá cheque de pago para aquellas facturas que no hayan sido debidamente operadas.

4.5.2.3 Sistema de registro

Todo documento debe ser presentado al departamento financiero antes de la fecha de corte para ser contabilizado en el período correspondiente, ya que el documento presentado después de la fecha de corte será registrada en el siguiente período.

La información debe ser contabilizada por los auxiliares de contabilidad designados para revisión y registro de documentos, posteriormente debe ser verificada por el contador general.

Toda información concerniente al ciclo de operaciones de tesorería de la empresa debe ser verificable en sistema contable, documentos, comprobantes, recibos y reportes registrados en el sistema contable por tipo de operación y en la fecha en que fue efectuada.

Los registros deben ser contabilizados por el valor monetario que indica el documento y con su descripción correspondiente.

4.5.3 Custodia

El resguardo de la información financiera comprende la protección, cuidado y vigilancia de los registros de las operaciones de tesorería, por lo que los registros deben ser verificados, actualizados constantemente y permanecer custodiados en las áreas correspondientes.

Debe verificarse que la información proveniente de las ventas, compras de materiales, servicios, pagos y manejo de los inventarios registrados en el sistema contable corresponda a información documentada y evidenciada físicamente, además la información debe ser integrada midiendo el volumen de las operaciones y debe resguardarse en el departamento financiero por el personal autorizado.

4.5.3.1 Documentos de registro

Los comprobantes de pago deben ser enviados con las firmas de los empleados al departamento de nóminas con un período máximo de tres días posterior a la fecha de pago.

Los documentos que amparan la compra de materiales y servicios deben enviarse al departamento financiero antes de la fecha de corte para el respectivo registro y las operaciones de egresos deben verificarse, integrarse y conservarse en condiciones apropiadas por el personal designado para el manejo de las operaciones de egresos.

Todo documento que no haya finalizado su proceso debe permanecer en el departamento financiero bajo orden correlativo de fecha hasta completar su operación, después debe ser archivado por el responsable designado.

La papelería de las operaciones de importación debe ser preparada por el personal de pagos bajo orden correlativo al momento de recibir el aviso de materiales en aduana.

Los documentos en copias originales, reportes y demás documentación complementaria de las diferentes operaciones financieras deben llenarse legiblemente sin abreviaciones y sin omitir información importante para completar las operaciones, los registros y demás evidencias deben permanecer resguardados en orden y protegidos de cualquier daño en lugares accesibles para uso exclusivo del personal autorizado.

Todos los movimientos de efectivo deben ser verificados y conciliados por el auxiliar de contabilidad designado ordenadamente en el estado de cuenta previo a la revisión e integración de la información.

4.5.3.2 Informes financieros

Los informes financieros deben ser preparados por el contador general en moneda nacional y de forma comprensible para que pueda ser interpretada y ser revisada adecuadamente por el gerente financiero y directivos de la empresa; las actividades económicas operadas en moneda extranjera serán presentadas por separado para manejar un mejor control.

La información presentada en los informes financieros comprende todos aquellos acontecimientos económicos que afecte a las operaciones de la empresa; el estado de producción debe presentar el total de egresos en unidades monetarias incurridos por materia prima, mano de obra directa y demás gastos por manufactura de productos.

El estado de resultados debe determinar la utilidad por medio del total de las ventas y el detalle de total de egresos incurridos en un período determinado y en el balance general se debe determinar los bienes, derechos, obligaciones y deudas en que incurre la empresa en el periodo indicado en el encabezado del documento.

5. MEJORA CONTINUA DEL CONTROL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

5.1 Recursos de tesorería

La dinámica requiere del buen manejo de todos los medios utilizados para estandarizar las políticas y procedimientos por medio de la asignación del personal a una línea de flujo de operaciones, la descripción detallada de las actividades debe estar normada para descentralizar la toma de decisión y generar la información necesaria lo más pronto; los recursos utilizados para cumplir la estandarización de políticas y procedimientos de tesorería financiera comprenden consideraciones relacionadas con el personal operativo, administrativo, metodología, las políticas que protejan los procesos y por último la supervisión que debe existir por parte de la gerencia general y gerencia financiera para controlar y buscar fuentes de oportunidad para mejorar.

5.1.1 Identificación de la operación

Un proceso ideal no puede desarrollarse en una etapa donde no existen suficientes bases sólidas, influenciadas a todos aquellos factores internos y externos que deben ser estudiados a profundidad; pero si puede modelarse una estructura consistente, estudiada, buscando oportunidades de mejora y optimización.

La identificación de las operaciones inicia con la responsabilidad de la gerencia general, gerencias operacionales y jefes de mandos medios encargados de la coordinación, supervisión y dirección para cumplimiento de las actividades.

5.1.1.1 Tipo de operación

La responsabilidad de la búsqueda de mejora de los procesos corresponde a todo aquel personal que posea un cargo de autoridad, que participa en el proceso y que vela por el cumplimiento de las actividades, esta etapa inicia observando el desarrollo de cada actividad, buscando toda clase de problemas y errores que demoren el flujo de información, se debe identificar a que parte del ciclo de operaciones de tesorería pertenece, es decir si la operación corresponde a una actividad relacionada con los ingresos o egresos.

5.1.1.2 Estudio de la operación

El estudio de las operaciones comprende el análisis de todos aquellos aspectos relacionados con la metodología, la información que se recibe y debe generarse, los formatos que deben utilizarse para llenar los registros correspondientes, el tiempo estimado para completar las tareas y la interacción que existen en cada etapa del proceso.

5.1.2 Elección de proceso de ejecución

Habitualmente las actividades que generan mayor dificultad son todas aquellas que pertenecen a un flujo de proceso muy complejo y poseen un volumen de información mayor, por lo que la información debe fluir a lo largo de diversas operaciones para ser rectificadas y estar libre de error; las etapas de ejecución y registro deben ser verificadas continuamente y son todas aquellas que por su importancia ocupan un punto crítico de transición de información y deben ser operadas y controladas adecuadamente. Toda etapa dentro del proceso debe ser verificada continuamente, pero aquellas que requieren mayor importancia son las que se encuentran delimitadas por el tiempo, volumen y trascendencia en el proceso.

5.1.2.1 Egreso de efectivo

La supervisión inicia en el área de compras, donde se realiza la evaluación del desempeño de los proveedores que proporcionan los materiales, suministros y servicios para los procesos, aquí se verifica que los insumos adquiridos cumplan con características idóneas para el proceso, que el periodo de pago sea el adecuado y que la entrega de los materiales en bodega de materia prima se realice a tiempo; se debe llenar y firmar todos los registros correspondientes y ser enviados al departamento financiero para la elaboración del plan de pagos dependiendo la disponibilidad monetaria de acuerdo al flujo de efectivo, el cual debe ser revisado por gerencia de acuerdo a lo convenido con los proveedores. Se elabora y se revisa que los cheques se redacten adecuadamente previo a la firma de los mismos.

El pago es entregado al proveedor y este procede a facilitar la factura de compra a nombre de la empresa, la factura debe detallar los materiales solicitados y el monto debe coincidir con el pago; la documentación es devuelta al departamento financiero el cual revisa que los comprobantes de entrega del pago hayan sido firmados por los proveedores y acreedores, seguidamente los documentos son registrados en el sistema y se realiza la impresión de los reportes de pago. La integración contable de los saldos de las cuentas es realizado por el contador general y la supervisión del cumplimiento de las operaciones es efectuado por el gerente financiero, por último todos los documentos deben permanecer resguardados en lugares adecuados y accesibles en dicha área.

5.1.2.2 Ingreso de efectivo

La etapa de supervisión del ciclo de los ingresos inicia en las áreas de venta donde se factura el producto, el efectivo debe ser depositado en cuenta de la empresa. Las facturas, recibos y boletas depositadas son remitidas al departamento financiero, donde se revisa que la documentación este completa y haya sido operada correctamente y que los depósitos sean efectuados en el banco; la siguiente etapa corresponde a la conciliación de los ingresos donde se verifica que los depósitos realizados por la diferentes áreas de venta estén presentes en el estado de cuenta, así como las facturas, recibos de ingresos, boletas de depósito, reportes de ingresos y estados de cuenta, estos son remitidos al contador general para que contabilice y realice la integración de los ingresos y así actualizar el flujo de efectivo para determinar la disponibilidad monetaria. Por último los documentos son archivados adecuadamente en lugares accesibles previos a una futura consulta.

Al gerente financiero le corresponde verificar que el cumplimiento de la facturación, depósitos en banco, registro contable, integración de ingresos, determinación de la disponibilidad monetaria y custodia de la documentación se realice de forma verídica de acuerdo a los principios de contabilidad y políticas definidas por la empresa para el control de los procesos.

5.1.2.3 Manejo de crédito

Las medidas para supervisar adecuadamente el manejo de crédito tiene como finalidad el cumplimiento del ciclo del proceso de tesorería financiera el cual corresponde al monitoreo de dos fases importantes, la primera, corresponde a la administración del proceso de cobranza el cual involucra al personal para el adecuado entendimiento de la normativa de concesión de créditos, seguidamente existe la evaluación e investigación de las personas o empresas que solicitan producto a crédito, así también existe la determinación y el monitoreo de los plazos de cobro y por último la recepción del efectivo que debe estar resguardado para garantizar que sea depositado en cuenta de la empresa y conciliado periódicamente para determinar la disponibilidad monetaria; la segunda fase corresponde a la administración de las cuentas por pagar, que comprende el entendimiento por parte del personal de compras de la normativa para evaluar adecuadamente el desempeño de los proveedores que proporcionen los materiales idóneos al menor costo se debe monitorear constantemente los plazos de pagos y conciliar los saldos para finalmente programar y efectuar los pagos en las fechas establecidas; para que las dos fases se completen es importante que la factura de compra, venta y demás registros de control sean llenados correctamente sin omisión de información que demore el proceso.

5.1.3 Aprobación del proceso

Toda actividad dentro del proceso productivo y administrativo debe ser cumplida de acuerdo a la descripción del procedimiento al que pertenece y debe estar respaldada de acuerdo a las especificaciones descritas en los documentos correspondientes, por lo que el personal responsable debe llenar y revisar los registros para cerciorarse de que la información este completa y libre de error.

5.1.3.1 Revisión de actividades

La supervisión de las actividades corresponde a los jefes inmediatos, los cuales debe verificar que las etapas operacionales se realicen de acuerdo a las especificaciones, se busca que las tareas y las etapas de transición de información proporcionen un proceso óptimo y continuo.

5.1.3.2 Autorización de tarea

La autorización de las operaciones corresponde primordialmente al inicio de todas aquellas actividades que requieran de una aprobación que no pueda ser descentralizada de todas aquellas personas que ocupan los cargos de mayor compromiso como la gerencia general y las gerencias operativas.

5.1.4 Ejecución de operación

La ejecución comprende conocer y aplicar adecuadamente las instrucciones para efectuar su trabajo sin incurrir en duplicidad de funciones con otras personas, además el personal asignado al trabajo debe conocer el objetivo, funciones, responsabilidades específicas del puesto que ejerce para desempeñar eficientemente las tareas y la documentación que debe manejar para garantizar orden y control dentro del proceso conociendo la normativa aplicable para las tareas que fueron asignadas.

5.1.5 Registro en contable

La documentación resulta ser un recurso muy importante utilizado para medir y controlar la información financiera, la cual debe ser revisada, integrada, registrada y resguardada con la finalidad de evaluar y obtener la información para determinar la situación de la empresa.

La modalidad del registro se centra principalmente en las facturas de compra, facturas de venta y demás documentos que amparen pagos de productos y servicios adquiridos; la documentación utilizada en cada etapa del proceso como listados, reportes, ordenes de compra, etc., se utilizan para monitorear y controlar los procesos. La copia de estos documentos son remitidos al departamento financiero con el fin de amparar el cumplimiento de las tareas.

5.1.5.1 Transferencia de documentos

La información manejada en cada etapa del proceso es desarrollada y controlada por el área responsable, todos los documentos utilizados debe ser llenados y verificados ordenadamente y posteriormente las copias para el área contable son remitidas al departamento financiero para su registro y archivo.

En el caso de las etapas que manejan información fuera de las instalaciones administrativas como las áreas de venta y la fábrica, deben entregar la documentación a la empresa transportadora, la cual tiene la responsabilidad de resguardar los documentos hasta que sean entregados en el área financiera.

5.1.5.2 Verificación de transferencia

La verificación es una etapa de transición entre la etapa de ejecución y la etapa de registro y tiene por finalidad el aseguramiento de que la información operada se encuentra respaldada físicamente y libre de error, por lo que al momento de entregarse ésta al departamento financiero debe revisarse que todos documentos listados se encuentren presentes, completos y operados correctamente en el sistema, corroborándose en la impresión del reporte de operaciones por área; los documentos son aceptados y entregados al responsable de la integración y contabilización para integrar los saldos de la cuentas que fueron afectadas en el proceso.

5.1.5.3 Elaboración de informes

Después de ser integrada la información se procede a la preparación de los informes financieros en donde se presenta el resultado de la situación económica y financiera de la empresa a una determinada fecha.

La vigilancia de este tipo de actividades es realizada por la auditoría externa, para garantizar que la información presentada sea verídica y conocer los errores que pudieron suscitarse y tomar las correcciones apropiadas.

5.1.5.4 Análisis de resultado

El análisis de los resultados no corresponde únicamente a la determinación de las utilidades, pérdidas, bienes y deudas que se han obtenido en un período determinado, si no más bien se pretende evaluar el desempeño de la toma de decisiones que afectan la situación económica, financiera, participación de los socios, determinaciones tomadas por las gerencias operativas y demás empleados de la organización; el análisis de las operaciones de tesorería principalmente tiene una función preventiva que permite regular las actividades de ingresos y egresos con el fin de garantizar que los planes de trabajo sean objetivos y certeros.

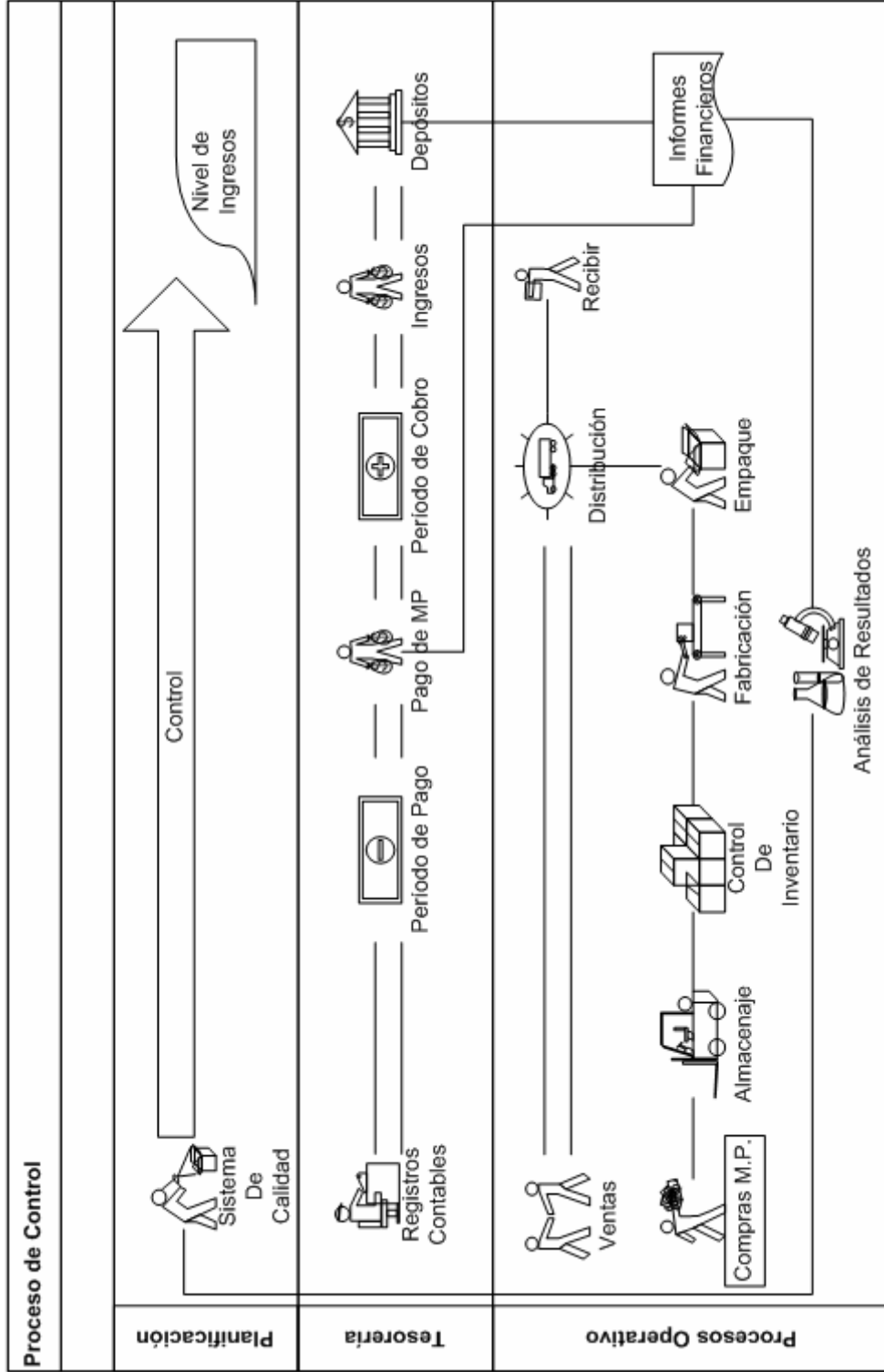
5.1.6 Sistema de Archivo

La finalidad del sistema de archivo es resguardar apropiadamente la información financiera para que sea accesible al personal responsable de manera que permita la revisión de los informes y demás documentación sujeta a la auditoría después de ser contabilizada. Al ingresar la documentación al departamento financiero esta debe entregarse al personal designado para su revisión y registro, los documentos son inspeccionados cuidadosamente verificando que hayan sido llenados correctamente y estén libre de error.

Después son catalogados de acuerdo al tipo de operación, contabilizados y adjuntados a los reportes y pólizas contables, se procede al archivo de los documentos bajo orden correlativo de fecha en carpetas de pasta dura y son guardados hasta nuevo aviso; los procesos quedan formalizados al estar registrados en el sistema contable y quedan respaldados en la documentación e informes físicos; finalmente el compromiso del departamento financiero se centra en la administración de la metodología y técnicas utilizadas por el personal del departamento para controlar y medir el proceso de la información financiera y garantizar la veracidad de las actividades de la empresa.

Figura 21. Proceso de control

5.2 Flujoograma de proceso de control



CONCLUSIONES

1. Los procedimientos y políticas de tesorería financiera se encuentran estandarizados basados en una doctrina de trabajo que permite orden y obediencia bajo un aspecto estético y funcional.
2. Las definiciones y conocimientos técnicos de tesorería financiera se fundamentaron en la ejecución, registro, custodia y la comprensión del ciclo de operaciones del flujo de efectivo.
3. La estructura organizacional de la tesorería financiera se apoya en el organigrama de la empresa, en donde se encuentran dados de alta todos los diferentes puestos de trabajo y en los flujogramas de proceso.
4. En los procedimientos de trabajo se encuentran descritas las diferentes actividades dentro de la tesorería financiera en forma ordenada y lógica, y las políticas de trabajo surgen de todos aquellos criterios necesarios para proteger los diferentes procesos garantizando su cumplimiento a través de la descentralización de la toma de decisión.

5. La estructura de las actividades de tesorería financiera está organizada de forma correspondiente a las fases de los egresos, ingresos, contabilización, integración y preparación de la información financiera.

6. Las tareas y funciones se encuentran asociadas en los flujogramas, haciendo referencia al flujo de proceso y asignando las responsabilidades operativas que permiten conducir, apropiadamente, el proceso en forma controlada y ordenada.

7. Los modelos de los diferentes formatos para controlar y registrar la información no pudieron ser implementados, ya que, actualmente, la empresa cuenta con un apropiado control de documentos que le permite administrar, efectivamente, la información, por lo que, únicamente, se hace referencia a dichos documentos en la descripción de los procedimientos.

8. La flujogramación detalla el flujo ordenado de operaciones de cada una de las actividades generadoras de la información financiera, y, así, se establece la responsabilidad operativa que tiene el personal dentro de los procedimientos de trabajo.

RECOMENDACIONES

1. Para que se cumpla efectivamente la estandarización de procedimientos y políticas en el departamento financiero, es de importancia el compromiso que adquieren los participantes, especialmente el de los altos directivos, quienes son los responsables de apoyar y dar seguimiento a los procedimientos y políticas de tesorería financiera.
2. Siendo el personal el recurso mas importante de la empresa para cumplir a cabalidad la metodología, éste debe ser capacitado para evitar el desconocimiento e interrupción del flujo de trabajo por algún percance que pueda tener como consecuencia el retraso o posible error de información.
3. Para mantener el proceso ordenado y continuo el personal responsable debe conocer a cabalidad los procedimientos y políticas de trabajo y, principalmente, se debe respetar el nivel de autoridad para que no existan contradicciones con alguna instrucción proporcionada.
4. La continuidad del flujo de trabajo depende de que se conozca quien proporciona la información, quien la procesa y a quien debe entregarse para mantener la calidad de las funciones operacionales.

5. El ciclo del proceso de tesorería es un proceso repetitivo y ocasionalmente tedioso, por lo que es muy importante recordar que cada una de las actividades y procesos de trabajo mantienen una estrecha relación que permite cumplir, efectivamente, los objetivos de la empresa.

6. Una de las principales particularidades presentes en la estandarización de los procedimientos y políticas de tesorería financiera tiene como fundamento que toda operación sea verificable a través de los registros de las operaciones y deben realizarse en formatos establecidos por la empresa.

7. La mejora de los procesos involucra el estudio continuo de las diferentes actividades y la forma en que se utiliza la información, por lo que, debido a los cambios que, actualmente, se enfrentan las organizaciones, debe tomarse en cuenta el adecuar de las técnicas, metodologías y formatos para controlar los procesos a lo largo del flujo de operaciones.

8. Colocar en un lugar visible los flujogramas de proceso con la finalidad de que puedan ser una guía de trabajo para todo el personal involucrado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Back, Philippa L. **Gestión de la tesorería de empresas**. España: Editorial Ediciones Díaz Santos, 1990.
2. Gitman, Lawrence J. **Principios de administración financiera**. 8^a. ed. (Edición abreviada) México: Editorial Addison Wesley Longman, 2000.
3. Roldan, Esperanza. **Recopilación de auditoría por ciclos**. (Edición no comercial) Guatemala, 1997.
4. Rubio, Miriam. Manual de normas y procedimientos de las unidades de tesorería, almacén y reproducción de la facultad de Ingeniería. Tesis Ing. Industrial, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 1995.