

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA

TRABAJO DIRIGIDO

IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO DE TESORERIA "HELADERIA BROSSO"

POSTULANTES:

QUISPE PARI MARIA JUANA
RAMOS RAMOS LIDIA

C.I. 5960820 L.P.
C.I. 6001355 L.P.

TUTOR:

Lic. JUAN PEREZ VARGAS

LA PAZ – BOLIVIA
2009

DEDICATORIA

Doy gracias a Dios por guiar mi camino durante mi formación profesional e infinita gratitud a mis queridos padres: Patricio Quispe y Santusa Pari por su apoyo incondicional e inalcanzable sacrificio.

A mis hermanos por el constante apoyo y cariño que me brindan.

Maria Q.

DEDICATORIA

Con todo amor a Dios por ser mi fortaleza por que me dio la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa.

A mis padres Vicente Ramos y Valentina Ramos por creer en mi, apoyándome y brindándome todo su amor, velando por mi salud y mis estudios.

Lidia R.

AGRADECIMIENTOS

Mi profundo agradecimiento a:

- ❖ La Universidad “Mayor de San Andrés”, Carrera de Contaduría Pública, por habernos cobijado durante nuestros años de formación, a todos mis docentes por habernos brindado sus conocimientos, experiencias y enseñanzas en bien de nuestra formación profesional.
- ❖ La empresa Rodríguez Zabala S.R.L. “Heladería Brosso” por dar la oportunidad a los jóvenes que inician una carrera, especialmente al Gerente Ing. Daniel Rodríguez por habernos dado el lugar a realizar el trabajo y considerarlo como un aporte a la Empresa.
- ❖ Al Lic. Juan Pérez, tutor académico, por la orientación y colaboración brindada en la realización del presente Trabajo Dirigido.
- ❖ A los Lic. Cipriano Conde y Lic. Ángel Ajata quienes nos colaboraron durante la realización de este Trabajo Dirigido.

INDICE

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN	1
1. MARCO CONSTITUCIONAL	2
1.1. ANTECEDENTES	2
1.2. CONVENIO	3
1.3. MISIÓN	3
1.4. VISIÓN	4
1.5. OBJETIVO	4
1.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5
1.6.1. Desicional	5
1.6.2. Ejecutivos	6
1.6.3. Operativo	8
1.6.4. Producción	12
1.6.5. Comercialización	14

CAPÍTULO II

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	16
2.2. PROBLEMAS MÁS IMPORTANTES DE LA TESORERÍA	17
2.2.1. Insolvencia	17
2.2.2. Falta de capital	18
2.3. CAUSAS DE LAS DIFICULTADES DE LA TESORERÍA	18
2.3.1. Defectos en la Propia Gestión Financiera	19
2.3.2. Defectos de Gestión No Financiera	20

2.3.3.	Defectos de Planteamiento General de la Empresa	20
2.4.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
2.4.1.	Alcance del Trabajo Dirigido.	21
2.4.2.	Limitaciones	22
2.5.	SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	22
2.6.	JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DIRIGIDO	24
2.6.1.	Justificación Teórica	24
2.6.2.	Justificación Metódica	24
2.6.3.	Justificación Práctica	24
2.7.	OBJETIVOS.....	25
2.7.1.	Objetivo General	25
2.7.2.	Objetivos Específicos.....	25
2.7.2.1.	Control de ingresos.....	25
2.7.2.2.	Control de Egresos	26
2.7.2.3.	Control de Tributos	26
2.7.2.4.	Control de planillas	26
2.8.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	27
2.8.1.	Definición de la metodología.....	27
2.8.2.	Aspectos de la investigación.....	28
2.9.	TIPO DE ESTUDIO.....	28
2.10.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	29
2.10.1.	Deductivo	29
2.10.2.	Descriptivo	30
2.11.	FUENTES Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN	30
2.11.1.	Fuentes Primarias.....	30
2.11.2.	Fuentes Secundarias	32

CAPÍTULO III

3.	MARCO TEÓRICO.....	33
3.1.	SISTEMA.....	33
3.2.	PROCESO.....	33
3.3.	PROCEDIMIENTO.....	34
3.4.	TESORERÍA.....	34
3.4.1.	Concepto.....	34
3.4.2.	Objetivos de la Tesorería.....	35
3.4.3.	Importancia de la Tesorería.....	35
3.4.4.	Alcance de Política de Tesorería.....	36
3.4.5.	Redacción de Una Política de Tesorería.....	37
3.4.6.	Una correcta política de tesorería debería:.....	39
3.5.	FUNCIONES DEL ÁREA DE TESORERÍA.....	39
3.5.1.	Funciones Generales del Área de Tesorería:.....	39
3.5.2.	Unidad de Programación Financiera:.....	40
3.5.3.	Unidad de Operaciones de Tesorería:.....	41
3.5.4.	Administración de Cuentas Bancarias:.....	42
3.6.	LA TESORERÍA Y SUS DETERMINANTES.....	42
3.7.	FACTORES EXPLICATIVOS DE LA TESORERÍA.....	44
3.8.	FACTORES DETERMINANTES DE LA TESORERÍA.....	46
3.9.	ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE TESORERÍA.....	46
3.10.	TESORO.....	47
3.11.	TESORERO.....	48
3.11.1.	Funciones del Tesorero.....	48
3.11.1.1.	Revisión y control de las conciliaciones bancarias.....	48
3.11.1.2.	Autorización del giro de cheques en base a los saldos disponibles y el flujo de caja diaria, semanal mensual y anual.....	49

3.11.1.3. Control y seguimiento de los cargos y abonos no identificados, registrados en las cuentas corrientes bancarias.....	50
3.11.1.4. Emisión de flujos de caja diarios, semanales, mensuales y anual reporte de gestión	50
3.12. SISTEMA DE TESORERÍA.....	51
3.12.1. Concepto.....	51
3.12.2. Componentes del Sistema de Tesorería.....	52
3.13. INTRODUCCIÓN A LA FUNCIÓN FINANCIERA (el dinero en la empresa):....	52
3.14. FLUJO DE CAJA	53
3.15. INGRESOS	54
3.15.1. Ingresos por Ventas.....	55
3.15.2. Otros Ingresos	57
3.16. EGRESOS	57
3.16.1. Proyección cuentas por pagar	58
3.16.2. Compras	60
3.16.3. Gastos de Personal	61
3.16.4. Gastos de Operación	63
3.16.5. Impuestos Indirectos, Regalías, Tasas y Derechos Obligatorios.	68
3.16.6. Publicidad	69
3.16.7. Propaganda y Promoción.....	71
3.17. INTRODUCCIÓN A LOS TÍTULOS Y VALORES	72
3.17.1. Letra de Cambio	72
3.17.2. El Cheque	74

CAPÍTULO IV

4. DIAGNOSTICO.....	76
4.1. FODA.....	77

4.1.1.	Fortalezas:	78
4.1.2.	Oportunidades:	79
4.1.3.	Debilidades:	80
4.1.4.	Amenazas:	81
4.1.5.	La Matriz para Formular Estrategias de las Amenazas-Oportunidades Debilidades-Fuerzas (FODA).....	88
4.2.	CONCLUSIÓN DE DIAGNOSTICO	91

CAPÍTULO V

5.	PROPUESTA DE TRABAJO	93
5.1.	INTRODUCCIÓN	93
5.2.	CONTROL INTERNO	94
5.2.1.	El Control Interno en el Marco de la Empresa	94
5.2.2.	Evaluación de los Resultados de Obtenidos Mediante Guía de Control Interno.....	102
5.2.3.	Control Interno Adecuado para la Tesorería	102
5.2.4.	Identificación y Análisis de los Procedimientos Actuales del Área de Tesorería.....	103
5.2.5.	Organigrama Actual.	103
5.3.	COMO EFECTUAR UN CONTROL INTERNO ADECUADO PARA LA TESORERÍA	110

CAPÍTULO VI

6.	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	112
6.1.	FLUJO GRAMA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ACTUALES.	112

CAPÍTULO VII

7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	121
7.1.	CONCLUSIONES	121
7.2.	RECOMENDACIONES	122
	GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS.....	121
	BIBLIOGRAFÍA	124

ANEXOS



**IMPLEMENTACION DEL
SISTEMA DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS PARA EL
MANEJO DE TESORERIA
“HELADERIA BROSSO”**

INTRODUCCIÓN

La finalidad del presente trabajo es implementar un Sistema aplicable en la gestión de Tesorería, caja Chica, caja ventas, de la empresa RODRÍGUEZ ZABALA S.R.L. para lo cual se analizó el proceso de gestión de tesorería llevando a cabo los controles imperantes, y se confrontó con el marco teórico - empírico, el cual señala que los gerentes financieros deben tomar decisiones en un ambiente inestable e incierto, optimizar los fondos y crear valor para la empresa, La gestión financiera formula el plan estratégico a largo plazo, basado en políticas y objetivos, Mientras que la gestión de Tesorería coordina el efectivo y el crédito, la gestión financiera y la inversión, el control de tesorería, mejora la gestión al comparar lo ejecutado con lo estimado, y el sistema de información debe ser integrado ágil, oportuno, confiable y útil para la toma de decisiones, la investigación se basa en un diseño descriptivo y estudio de casos presentado en la empresa, las herramientas metodológicas utilizadas son las entrevistas, cuestionarios, la observación directa y el análisis documental. El trabajo se enmarca dentro de los objetivos propuestos y donde se concluye que es conveniente implementar eficientes controles internos que apoye la implementación del sistema de procesos y procedimientos para el manejo de Tesorería, brindando información confiable, útil y oportuna a los socios de la empresa.



CAPITULO I

MARCO INSTITUCIONAL

CAPITULO I



1. MARCO CONSTITUCIONAL

1.1. ANTECEDENTES

“HELADERÍA BROSSO”, se constituye en la ciudad de La Paz, republica de Bolivia a hrs. 10 del día diecinueve del mes de enero del dos mil cinco ante la abogada Maria Eugenia de Navarro NOTARIA DE FE PUBLICA DE PRIMERA CLASE No 056, inaugurándose el 09 de Diciembre de 2005, con la razón social de RODRIGUEZ ZABALA S.R.L., inscrito en funda empresa con el No de registro de comercio de Bolivia No 00089767, con testimonio de constitución No 052/2005, licencia de funcionamiento No 11503.

Es una empresa dedicada a la Gastronomía (En la elaboración de variedad de productos como ser: Helados, repostería, pastelería, postres, bebidas y platos a la carta), reconocida a nivel local y nacional consolidando su prestigio y marcando hito en el ámbito gastronómico en Bolivia. Teniendo al personal altamente capacitado que cuentan con carnet de manipuleo y sanidad para la elaboración de alimentos,

Su arquitectura moderna brinda cuatros diferentes ambientes aptos para todo público ofreciendo confort, seguridad, y un excelente servicio.

Teniendo un mantenimiento mensual en maquinaria industrial, contando con instalación de gas natural y continuamente realizando fumigación mensual contra cualquier tipo de vectores contaminantes.

Es la recopilación de toda información referente a los antecedentes históricos de la empresa “Heladería Brosso” donde se pretende realizar el Trabajo Dirigido describiendo la Misión, Visión y objetivos.

Por otra parte se mostrara la estructura orgánica del personal dando énfasis en el área administrativa en el que se encuentra el problema que se pretende resolver.

1.2. CONVENIO

Con el propósito de obtener nuestra licenciatura, como egresados de las carrera de Contaduría Publica de la facultad de ciencias Económicas y Financieras, de la Universidad Mayor de San Andrés y con el objetivo de desarrollar actividades conjuntas a través de programas y proyectos mediante practicas pre-profesionales en la modalidad de trabajo dirigido instituido por la casa superior de estudio dicho convenio tiene el objetivo de realizar un trabajo de investigación especifico y aplicable, que constituye un aporte administrativo para beneficio mutuo de las partes convenidas.

El presente trabajo dirigido se esta desarrollando dentro de las instalaciones de “Heladería Brosso”

El material de trabajo es proporcionado por la empresa “Heladería Brosso”

1.3. MISIÓN

“Heladería Brosso“ es un restaurante comprometido con la innovación y creatividad no dejando a un lado sobrepasar las expectativas de nuestros clientes con una gama amplia de comida.

Ofrecemos un ambiente amplio, confortable y acogedor que cuenta con áreas para adultos, jóvenes y niños, con una variedad de alimentos, donde se ha desarrollado un menú de incuestionable calidad que refleja la interminable diversidad de olores, sabores y colores ofreciendo platos a la carta, repostería, pastelería, heladería y bebidas de primer nivel.

“Heladería Brosso” es la mejor opción donde siempre contarán con la atención amable del personal.

1.4. VISIÓN

La Visión de “Heladería Brosso” es ser reconocido como un restaurante original, sólido y profesional a nivel local, nacional e internacional con calidad humana y principios éticos, que ofrece servicios y productos de excelencia.

Lograr una empresa altamente productiva innovadora, competitiva y dedicada para la satisfacción plena de nuestros clientes.

1.5. OBJETIVO

El objetivo principal es brindar a todos y a cada uno de nuestros comensales una experiencia única e inolvidable, en un ambiente calido, atractivo y fino, degustado de nuestra diversidad de productos gastronómicos de alta calidad.

Así también llegar a ser reconocidos internacionalmente como el mejor restaurant de Bolivia.

1.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.6.1. Desicional

Es un nivel directivo donde establecen objetivo, políticas y estrategias para la empresa, tiene como tarea dirigir la empresa de acuerdo a la misión y los objetivos trazados por la institución, ejerce funciones y atribuciones de dirección y control sobre todas las áreas del nivel ejecutivo.

a) Gerencia general

Es la persona visible de la empresa, encargado de las decisiones administrativas, contables y jurídicas que mejor convengan a la institución. Administra y realiza la finalización de los negocios empezados por sus inmediatos inferiores en el orden comercial y operativo, viendo la mejor manera de realizarlo y tomando en cuenta la capacidad técnica y operativa de la empresa.

El gerente general es responsable de definir e interpretar las políticas establecidas por la empresa. Por otra parte, éste debe saber aplicarlas y mejorarlas, viéndose ocasionalmente obligado a omitirlas por completo. El correcto desempeño de estas obligaciones requiere de un conocimiento funcional de todas las fases de la operación de la empresa. Nadie puede dar o explicar una orden correcta sin tener alguna idea de lo que se trata.

Ejemplo "El portero" indica: el gerente general me fue presentado mi primer día de trabajo dándome la bienvenida y explicándome las facetas comerciales a las que apunta la empresa. Me pareció muy positivo la sensación de inmediatez con la

máxima autoridad de la empresa y su énfasis en una comunicación directa con él si en su caso fuese necesario.

1.6.2. Ejecutivos

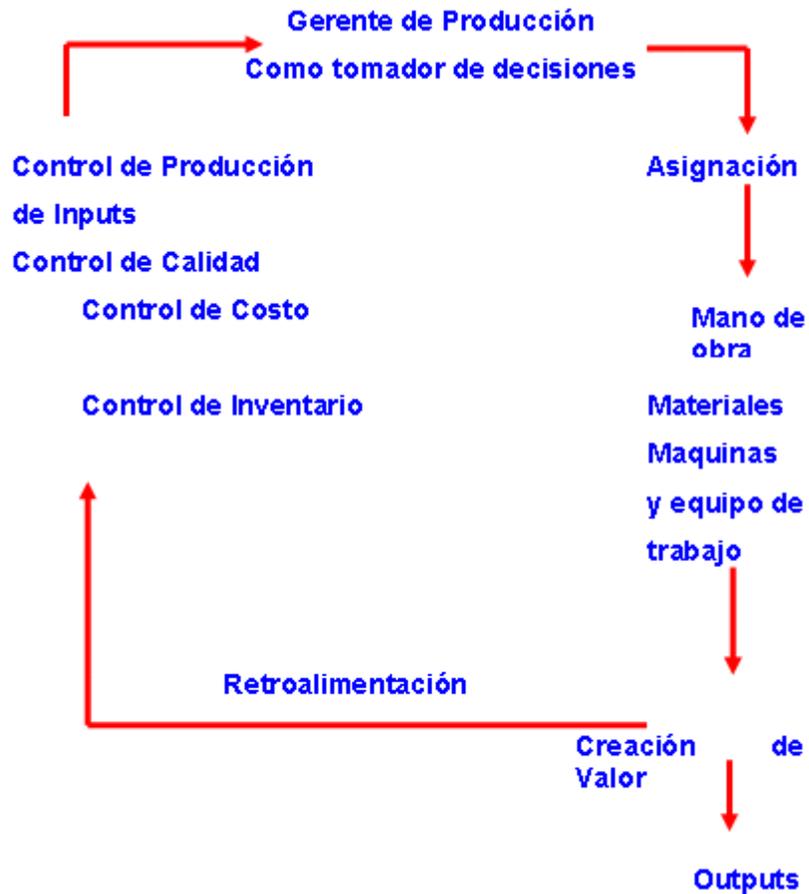
a) Gerente de Administración

En este nivel se aplican las políticas y se toman decisiones para el funcionamiento de la empresa de acuerdo los lineamientos definidos por el gerente propietario.

Encargado de la autorización de los diversos gastos, con respecto, control de la elaboración de planillas de sueldos, contratos y administración de recursos humanos. Atención personalizada al cliente en variaciones de planta.

b) Gerencia de producción

El papel del gerente de producción en el sistema de producción se representa esquemáticamente en la figura como puede verse el sistema comprende:



Inputs representan los recursos para creación de valores (outputs) a través de los procesos de producción (valor agregado). Conceptualmente, el papel del gerente de producción es el de un tomador de decisiones:

1. El gerente de producción planifica en que forma deben asignarse los recursos (Inputs).
2. Debe decidir cuales personas deben ser asignadas a los distintos trabajos, que materiales y suministros (adición de valor) deben usarse para fabricar los productos que representan los outputs del sistema de producción.

c) Gerencia de Comercialización

Es la mano derecha del Gerente General, encargado de las distintas opciones de colocaciones en la institución. Es la persona que busca los negocios que mejor cobertura le pueda ofrecer la empresa, para después delegarle la forma de hacerlo al subgerente de operaciones.

1.6.3. Operativo.

Es el encargado de todo lo referente al manual de funciones de cada personero de la empresa, es decir, velar por el estricto cumplimiento de las normas y funciones adheridas a cada puesto, haciendo hincapié en la modalidad de trabajo para cada producto ofrecido por la institución.

a) Departamento contable

El contador público juega un papel decisivo en una economía global y por lo tanto debe ajustarse a esos cambios, convirtiéndose en un administrador diestro de este proceso, capaz de determinar la necesidad y la forma de inversión estratégica en tecnología de información, y así mismo ser capaz de poder manejar los riesgos inherentes.

Entonces el contador debe proyectar su imagen a través de un lenguaje, un idioma con el cual se entiende la empresa y todos los que con ella se relacionan.

- Constancia y orden
- Claridad y limpieza
- Trabajo, Puntualidad y dedicación.

- Sencillez y precisión.
- Dominio de la profesión.
- Accesible y cortés.
- Proyección - Culto e intelectual.
- Social del Persona - Entusiasta y optimista.
- Contador. - Ágil y dinámico.
- Comprensivo y humano.
- Responsabilidad.
- Respeto y discreción.
- Ética - Amplio criterio.
- Independencia mental.
- Honradez y confiabilidad.

La tarea y misión del contador público es proveer un servicio profesional que siempre exceda las expectativas de sus clientes y del público. Para ello es necesario aceptar el permanente desafío con la fuerza del conocimiento y la voluntad para alcanzar siempre el éxito.

Los profesionales de la contabilidad y auditoria constituyen factores del progreso empresarial y facilitadores de los nuevos procesos de mejoramiento de las organizaciones.

b) Compras logísticas

Hoy en día el tema de la logística es un asunto tan importante que las empresas crean áreas específicas para su tratamiento, se ha desarrollado a través del tiempo y es en la actualidad un aspecto básico en la constante lucha por ser una empresa del primer mundo.

Anteriormente la logística era solamente, tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible, actualmente éstas actividades aparentemente sencillas han sido redefinidas y ahora son todo un proceso.

La logística tiene muchos significados, uno de ellos, es la encargada de la distribución eficiente de los productos de una determinada empresa con un menor costo y un excelente servicio al cliente.

Por lo tanto la logística busca gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad.

La logística determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto y el tiempo correcto. Si asumimos que el rol del mercadeo es estimular la demanda, el rol de la logística será precisamente satisfacerla. Solamente a través de un detallado análisis de la demanda en términos de nivel, locación y tiempo, es posible determinar el punto de partida para el logro del resultado final de la actividad logística, atender dicha demanda en términos de costos y efectividad.

Las actividades claves son las siguientes:

- Servicio al cliente.
- Transporte.
- Gestión de Inventarios.
- Procesamiento de pedidos.

En conjunto estas actividades lograrán la satisfacción del cliente y a la empresa la reducción de costos, que es uno de los factores por los cuales las empresas están obligadas a enfocarse a la logística.

Otros factores que intervienen en la evolución de la logística son:

- Aumento en líneas de producción.
- La eficiencia en producción, alcanzar niveles altos.
- La cadena de distribución quiere mantener cada vez menos inventarios.
- Desarrollo de sistemas de información.

Todo esto en conjunto traerá los siguientes beneficios:

- Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de las empresas para enfrentar el reto de la globalización.
- Optimizar la gerencia y la gestión logística comercial nacional e internacional.
- Coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio.
- Ampliación de la visión Gerencial para convertir a la logística en un modelo, un marco, un mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la empresa.

c) Recursos Humanos

Evalúa los puestos y establece el perfil ideal del trabajador que debe ocuparlos. Establece las necesidades de plantilla y las características del puesto de trabajo. Por otro lado se encarga de coordinar las acciones de capacitación y puesta al día de conocimientos del personal de todos los departamentos a través de cursos, charlas,

y otras actividades formativas tanto en el ámbito interno como externo de la empresa. En el caso de la atención restaurant es de gran importancia el trato directo con el cliente y la adecuada comunicación interna entre departamentos.

Debido a la periódica rotación de trabajadores, los cursos se repiten una vez al año, si la persona ya lo ha realizado puede elegir algún otro entre la oferta existente o utilizar ese tiempo para planes de capacitación gestionados por el personal a través de sus agentes especializados.

1.6.4. Producción

La producción puede ser vista como un conjunto de actividades dentro de la empresa donde es un sistema de acción que se encuentra interrelacionado en forma dinámica y se orienta a la transformación de ciertos elementos. De esta manera los elementos de entrada “conocido como factores” pasan hacer elementos de salida “producto”, tras un proceso en el que se incrementa su valor. Cabe destacar que los factores son los bienes que se utilizan con fines productivos “las materias primas”. Los productos en cambio están destinados a la venta del consumidor.

La fabricación de cualquier producto o servicio puede ser visto en términos de ser un sistema de producción distribuido en las siguientes secciones.

a) Sección Pastelería

La pastelería es el arte de preparar o decorar pasteles, también se le llama "pastelería" a un establecimiento en donde se venden dichos pasteles.

b) Sección Repostería

La repostería es el arte de preparar o decorar masitas dulces y saladas También se le llama "repostería" a un establecimiento en donde se venden dichos productos.

c) Sección cocina

Es el personal capacitado para trabajar en equipo y facilitar el despacho de los productos haciendo el servicio más rápido. Depende mucho del tipo de restaurante y del personal que tenga.

Otra de las funciones del personal de cocina es la limpieza de su sección, tanto en maquinaria de gastronomía, línea blanca y demás utensilios y artefactos que estén a disposición del personal, dándoles el debido cuidado en su uso.

La cocina de la empresa es un espacio especialmente equipado para la preparación de alimentos, esta sección es moderna por que incluye las maquinarias necesarias.

d) Sección Postres

Es la sección donde se producen los postres de sabor dulce. Cuando se habla de postres se entiende alguna preparación dulce, bien sean crema, etc.

e) Sección Heladería

La heladería es donde se elabora los distintos tipos de sabores ya sean de crema o agua, para comercializar en salón. Suele constar por un lado la sección de Laboratorio y la sección de batidores.

1.6.5. Comercialización

La comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean, y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece.

La comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones: Micro comercialización y Macro comercialización.

La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven.

La otra considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución.

a) Supervisoras

Controlar las aperturas y cierre de caja de ventas. Supervisa el estricto cumplimiento de orden, limpieza, atención al cliente según los estatutos de la Empresa.

b) Cajeros

Son la primera impresión del cliente al acercarse a la institución, encargados del manejo del dinero, tanto en pagos como recepción de efectivo, ingresan al sistema informático de la financiera las diferentes operaciones realizadas por los clientes tanto internos como externos de la institución.

c) Servi Coperas

Las funciones mas importantes son: la elaboración y preparación de copas Heladas, Jugos naturales, aperitivos y el despacho de pedidos, corren a su cargo la limpieza y mantenimiento de las dependencias y elementos propios de su sección tanto en utensilios, maquinaria y demás artefactos que estén en su ambiente de trabajo, las cuales son dotadas para su uso, manteniéndolas en perfectas condiciones de limpieza y funcionamiento, tales como microondas, montacargas, refrigeradores, y cualquier otro utensilio que se utilice.

d) Meseros

Encargados de las aperturas del pedido, de dar la información acerca de tasas y tiempos en los diferentes productos de captaciones de la empresa. Dependen directamente de la Supervisora de Atención al Cliente, se encargan de llevar en orden todas las cuentas de los clientes de la empresa y control de cada una de ellas.

A la hora de realizar pedido de productos que ofrece la empresa es importante contar con un buen menú como saber presentarlo y servirlo en la mesa. Hacerlo correctamente también está sujeto a ciertas normas básicas de protocolo que es necesario conocer.

e) Limpieza

Es el personal encargado de la limpieza de todos los diferentes ambientes como ser el salón, producción y oficina.



CAPITULO II

PLANEAMIENTO Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

CAPITULO II



2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se hace una descripción de la situación actual que caracteriza el objeto del conocimiento (síntomas y causas), la identificación de las situaciones futuras al sostenerse la situación actual y de esta forma se presentará alternativas para superar y mejorar la situación financiera actual del manejo de los Ingresos y egresos de la Empresa, para lo cual se implementará el Departamento de Tesorería.

El planteamiento del problema de la investigación es la delimitación que se realiza por medio de preguntas, lecturas, encuestas, entrevistas, etc.

2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

La empresa “Heladería Brosso”, desde su inauguración del 09 de Diciembre de 2005 hasta el 2008, no cuenta con una estructura orgánica, con la distribución de departamentos y secciones, la falta de organización administrativa así como la inexistencia de manual de funciones y procedimientos, aspectos que influyen en la mala administración de la empresa en especial tratándose en el manejo de tesorería.

Con relación al manejo tradicionalista de los ingresos y egresos se pretende implementar el sistema de tesorería para trascender aspectos formales y hacer énfasis en el producto final de la gestión y la necesidad imperiosa de contar con la información útil, oportuna y confiable, lo cual es la base fundamental para la toma de decisiones.

Tomando en cuenta esta concepción en la situación actual se evidenciaron los siguientes problemas:

- ◆ Desconocimientos de funciones por parte de los trabajadores.
- ◆ Falencia en la comunicación con otras áreas con las que se comparten responsabilidades para cumplir los objetivos específicos.
- ◆ Duplicidad de documentos de respaldo.
- ◆ Demora en la conciliación bancaria.
- ◆ Inexistencia de conciliación de ingresos sin imputación presupuestaria.
- ◆ Inadecuada revelación de información de viáticos.

En consecuencia el área de tesorería necesita optimizar su administración y control de los recursos económicos, para una eficiente operatividad y responsabilidad.

2.2. PROBLEMAS MÁS IMPORTANTES DE LA TESORERÍA

2.2.1. Insolvencia

El no contar con la suficiente disponibilidad en el tiempo y lugar adecuado para ser frente a las obligaciones y financiaciones de la empresa, el incumplimiento de este objetivo puede tener ciertas consecuencias, tales como el descrédito, la necesidad de acudir a sistemas poco favorables de financiación pudiendo llegar finalmente a la quiebra por falta de liquidez.

Debido a todo lo anterior es que es muy necesario considerar todas y cada una de las consecuencias que conlleva la declaración de insolvencia, ya que, claramente, no se trata sólo de olvidarse de las deudas. Para esto tanto en nuestra vida empresarial, es necesario asegurarse constantemente que vamos a ser capaces de cubrir

nuestros pasivos exigibles con nuestros activos, económicamente hablando, para no caer en la insolvencia. Y si por algún motivo lo hacemos, es importante informarse bien para seguir los pasos legales y económicos que corresponden.

2.2.2. Falta de capital

El no mantener un saldo de tesorería que permita a la empresa sostener discusiones empresariales del corto, mediano y largo plazo, referidos al financiamiento del capital de trabajo operativo a la ampliación de sus mercados (lanzamiento de un nuevo producto, la actualización tecnológica la cual es sumamente acelerada u otras inversiones en planta o equipos).

2.3. CAUSAS DE LAS DIFICULTADES DE LA TESORERÍA

En este trabajo pretendemos resaltar la función de tesorería o el tesoro como elemento indispensable dentro de una organización a pesar de ser muchas veces ignorado o dejado a un segundo plano al no delimitar claramente su responsabilidad dentro del área financiero, capaz de verse reflejado entre sus múltiples funciones en la buena supervivencia del dinero y registro de ello. De mantener un capital de trabajo que evite complicaciones en el ciclo productivo empresarial que pueda ocasionar severos inconvenientes no solo en el corto plazo, sino en operaciones futuras que harían inviable el funcionamiento y la supervivencia de la organización como tal.

Una buena tesorería no es nunca fruto de la improvisación del momento se basa en:

- a. Que la empresa obtenga benéficos

- b. Que la gestión financiera y general de la empresa. Se haya planteado con toda seriedad.

La tesorería financiera todo el ciclo productivo en toda empresa en marcha se produce una circulación continua de capital, que discurre desde el propio dinero metálico que se mantiene en caja y bancos, los bienes materiales (inventarios equipos y edificios), y los activos financieros semilíquidos (cuentas por cobrar), los que finalmente terminan convirtiéndose en efectivo.

Este flujo monetario generado por las actividades propias del negocio puede ser incrementado por fuentes ajenas mediante préstamos aumentos de capital.

Dinero de propia Dinero por aporte Recurso potenciales

Operación + Dinero por Créditos + de capital = De la Empresa

Como contrapartida tenemos desembolsos a acreedores y proveedores, como consecuencia de la explotación del negocio más los intereses y dividendos.

2.3.1. Defectos en la Propia Gestión Financiera

Pudiendo señalar:

- ◆ Estructuración deficiente del pasivo de la empresa, sin tomar en cuenta o no haber previsto, los cambios en la coyuntura económica global.
- ◆ Insuficiencia de capital que impide una gestión financiera correcta
- ◆ Endeudamiento permanentemente, motivo por el que la empresa opera siempre utilizando su crédito al máximo.

- ◆ Carecer de políticas y procedimientos financieros (créditos, cobranzas, otros)
- ◆ Acumulación de los saldos por cobrar a clientes algunos con recuperación dudosa, olvidando que el ciclo productivo finaliza con el cobro de las cantidades vendidas.

2.3.2. Defectos de Gestión No Financiera

- ◆ La acumulación de stocks de materias primas o productos terminados, bien por un defecto de gestión, al haber comprado por encima de las necesidades o por tratar de especular ante un aumento de precios.
- ◆ Alargamiento de los plazos de entrega de la mercadería, que ocasiona un incremento de los costos operativos a financiar.
- ◆ Toda medida, en general que tienda a incrementar los activos y por lo tanto las obligaciones por pagar originados por los departamentos de producción, ventas, sistemas u otros sin contar previamente con un plan financiero que los respalde.
- ◆ Alteración de los precios de venta o de las condiciones de cobro o de pago, sin el conocimiento del responsable financiero en cuya área va a recaer en definitiva las consecuencias de estas decisiones.
- ◆ Acordar plazos de pago menores a los plazos de cobro, sin haber consultado con el área financiera, la viabilidad de los mismos o simplemente por carecer de políticas de pago a proveedores, que las especifiquen.

2.3.3. Defectos de Planteamiento General de la Empresa

- ◆ El comportamiento de los accionistas de la empresa que suelen considerar esta como una fuente de ingresos, sin contrapartida de aportación o haciéndolo en montos insuficientes a parte de omisos a aportar su capital opuestos a que otros

lo hagan para no perder influencia y habidos de dividendos dificultando la autofinanciación.

- ♦ Falta de una política coherente y de compromiso entre las diferentes áreas (producción, ventas, finanzas) en la cual cada una trata de resolver sus problemas de manera particular.
- ♦ Es corriente que problemas financieros o proyectos de importancia se resuelvan a nivel de gerencia, sin efectuar la consulta al responsable financiero suele suceder que deciden efectuar una inversión, sin haber realizado la evaluación económica financiera.

2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa no cuenta con procedimientos e instrumentos adecuados para la administración, control y seguimientos de los procesos de ingresos y egresos, por tanto se formula el siguiente problema:

¿Será posible implementar el sistema de procesos y procedimientos para un adecuado manejo de tesorería, y necesario que la empresa cuente con instrumentos administrativos financieros plasmados en manuales de procedimientos para obtener una información útil, oportuna y confiable?

2.4.1. Alcance del Trabajo Dirigido.

- ♦ **Ámbito Geográfico.** Se desarrolla en la empresa Rodríguez Zabala S.R.L. con su nombre comercial HELADERIA “BROSSO”, con domicilio Av. 16 de Julio Nº1473, Zona Central El Prado, en la Ciudad de La Paz..
- ♦ **Ámbito económico.** Es una empresa privada de Servicios, con fines de lucro.

- ♦ **Ámbito Sectorial.** El trabajo se realiza en el sector del departamento Administrativo Financiero.
- ♦ **Ámbito Financiero.** El periodo de investigación comprenderá una gestión.

2.4.2. Limitaciones

La presente investigación comprende al área de Tesorería dependiente de la Gerencia de Finanzas de la empresa Heladería Brosso, tomándose en cuenta las distintas actividades administrativas y financieras (controles y operaciones) y todas las variables necesarias para ayudar a materializar el trabajo a desarrollar.

2.5. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

Para llevar a cabo la investigación una vez planteado el problema, la empresa presenta una planificación deficiente, esta situación es el reflejo de deficiencias en la planificación a corto y mediano plazo, en la toma de decisiones sobre el manejo de tesorería, que son tomados sin previo análisis de las variables internas y externas que afectan la toma de decisiones.

Tal situación obedece a factores como la falta de concientización de la gerencia acerca de la importancia de implementar un sistema de tesorería a la tendencia de obtención de resultados inmediatos, lo que crea un ambiente de imprevisión respecto a acontecimientos difícilmente perceptibles y la dificultad en la previsión de eventos futuros sobre todo de aquellos en los que la empresa pueda tener poca o ninguna información fidedigna, la escasez del personal preparado para desarrollar la labor de

tesorería, actividad que requiere la capacitación total de todos los involucrados en el manejo de efectivo (INGRESOS, EGRESOS,)

La sistematización del problema puede formularse a través de las siguientes preguntas:

¿Cómo analizarlo?

- ◆ La empresa genera superactivo déficit operativo?
- ◆ El nivel de ingresos es factible de alcanzar?
- ◆ El nivel de egresos es coherentes con el de ingresos?
- ◆ El financiamiento proyectado podrá ser pagado por las operaciones actuales y futuras que dependen de la inversión?
- ◆ La información contable será confiable para la toma de decisiones?
- ◆ Se realizan arqueos sorpresivos y conciliaciones bancarias mensuales?
- ◆ De que manera afecta a la empresa la falta de manual de funciones?
- ◆ Cuales fueron los resultados por falta de comunicación entre los responsables de las distintas áreas?

¿Cómo utilizarlo?

- ◆ Anualmente, mensualmente, semanalmente, diariamente tenemos que conocer cual es nuestra necesidad.
- ◆ Saber si la empresa es viable operativamente.
- ◆ Definir cuando, cuanto, tipo de financiamiento es necesario.
- ◆ Enfocar el problema en cuentas por cobrar, cuentas por pagar, financiamiento y costo, tributos, otros.
- ◆ Muy importante : controlar lo previsto vs real

- ♦ Como herramienta de compromiso, de comunicación, de control, de premiación también de sanción.
- ♦ Es un reporte de gestión que nos permite ex – ante, tomar decisiones para mejorar ingresos reducir egresos nos llama a ser creativos y buscar alternativas de solución.

2.6. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DIRIGIDO

2.6.1. Justificación Teórica

El presente trabajo dirigido busca mediante la implementación del sistema de tesorería el manejo adecuado de los ciclos de transacciones comerciales en función de los niveles de responsabilidad y roles específico logrando una administración de información oportuna, útil y confiable, donde se transmita, a través del sistema informático eficiencia y efectividad en la gestión.

2.6.2. Justificación Metódica

Esta implementación del sistema de tesorería tendrá un carácter descriptivo por que especifican los nuevos roles y funciones de cada trabajador.

También tendrá un carácter explicativo donde se explicara el inicio, proceso y obtención de toda la información obtenida de las transacciones.

2.6.3. Justificación Práctica

Actualmente los trabajadores de la parte administrativa financiera operan con un formato de ingresos y egresos, sin tener un respaldo teórico que describa los

procesos convirtiéndose en un trabajo de actividad rutinaria por carecer de delimitaciones en sus funciones y roles.

Con la implementación de este sistema de Procesos y Procedimientos para el manejo de Tesorería se lograra normar las funciones y responsabilidades de cada trabajador de la parte administrativa, así mismo se lograra optimizar el manejo de registro de las transacciones (ingresos y egresos) revirtiéndose del trabajo rutinario en un trabajo metódico.

2.7. OBJETIVOS

2.7.1. Objetivo General

Que Heladería BROSSO cuente con la implementación del sistema de procesos y procedimientos para el manejo de Tesorería contando con registros y operaciones de forma eficiente y eficaz, proporcionando una información útil, oportuna y confiable.

2.7.2. Objetivos Específicos

2.7.2.1. Control de ingresos

- ◆ Verificar que los ingresos fueron reportados y depositados en su integridad dentro de las 24 horas de su recaudación y se registren operaciones efectivamente realizadas que corresponden a los ejercicios bajo examen en importes correctos apropiados a las cuentas contables respectivas.
- ◆ Que para la contabilización de los ingresos sean bien aplicados, deben cumplir con los principios generalmente aceptados, integrada en forma uniforme.

2.7.2.2. Control de Egresos

- ♦ Verificar que los egresos realizados se encuentren sustentados con documentos de acuerdo a la naturaleza de la actividad.
- ♦ Determinar que las adquisiciones realizadas de material, suministros y servicios estén de acuerdo a las actividades de materiales entregados por los proveedores y requerimientos efectuados.
- ♦ Determinar que los pagos realizados a los proveedores estén enmarcados dentro de las normas y procedimientos de “Heladería Brosso”

2.7.2.3. Control de Tributos

Verificar que los registros contables de las cuentas impositivas fueron contabilizados correctamente para determinar el pago de impuestos y la solicitud de cheque al departamento de tesorería con el propósito de cumplir con las disposiciones legales vigentes de la administración tributaria.

2.7.2.4. Control de planillas

Verificar que la elaboración de las planillas de Sueldos y salarios consideren todos los datos necesarios y porcentajes determinados por las instituciones de seguridad social (AFP's y Caja Nacional de Salud) para el respectivo pago en fechas de vencimiento y el descuento sea realizado correctamente para los aportes patronales y laborales. Por lo tanto debe ser solicitado los importes respectivos al departamento de Tesorería siguiendo los procedimientos de registros contables.

2.8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.8.1. Definición de la metodología

La metodología de la investigación, es un conjunto de procedimientos que trata los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto., así como los diseños experimentales y no experimentales. Abarca desde la concepción de la idea de investigación hasta la elaboración del reporte de investigación.

La investigación puede cumplir dos propósitos fundamentales:

- a) Producir conocimiento y teorías (Investigación Básica)

¿Qué es investigación básica?

Hace poco la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) definió a la investigación básica como aquella que se realiza principalmente para conocer los fundamentos de los fenómenos sin atender a aplicaciones particulares. Es decir, la definió como investigación generada por la curiosidad (curiosity-driven research).

- b) Resolver problemas Prácticos (investigación aplicada).

¿Qué es investigación aplicada?

La investigación aplicada es una actividad que tiene por finalidad la búsqueda y consolidación del saber, y la aplicación de los conocimientos para el enriquecimiento

del científico, así como la producción de tecnología al servicio del desarrollo integral del país

La investigación aplicada podríamos, entonces, catalogarla como:

a) La investigación aplicada fundamental

La aplicada fundamental, se entendería como aquella investigación relacionada con la generación de conocimientos en forma de teoría o métodos que se estima que en un período mediano podrían desembocar en aplicaciones al sector productivo.

b) La investigación aplicada tecnológica

La investigación aplicada tecnológica, se entendería como aquella que genera conocimientos o métodos dirigidos al sector productivo de bienes y servicios, ya sea con el fin de mejorarlo y hacerlo más eficiente, o con el fin de obtener productos nuevos y competitivos en la empresa.

2.8.2. Aspectos de la investigación

De acuerdo al problema que identificamos en primer lugar profundizaremos el tema de Implementar el sistema de tesorería enfocando los problemas que generan en la administración de recursos en la empresa.

2.9. TIPO DE ESTUDIO

EL método a emplearse será el método **DEDUCTIVO-DESCRIPTIVO** que consiste en describir situaciones, eventos y hechos, buscan especificar las propiedades, las

características y los perfiles importantes de personas, grupos, unidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Los estudios descriptivos nos permiten medir conceptos y recolectar información de manera independiente o conjunta.

Con el propósito de hacer un examen de dicha área mediante una observación directa y análisis de las actividades realizadas, documentos y otros de esta manera poder identificar los problemas reales ocurridos para tener un diagnóstico de la situación y proponer las recomendaciones en base a los criterios razonables.

2.10. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El trabajo será realizado siguiendo en método deductivo-descriptivos

2.10.1. Deductivo

Es aquella que permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas, esto quiere decir que a partir de las situaciones generales que existen en la empresa lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explica a hechos o situaciones particulares. Así en el caso de la Empresa Rodríguez Zabala S.R.L. (Heladería Brosso) esperamos analizar y evaluar la aplicación de la implementación del Sistema de Procesos y Procedimientos de Tesorería y de acuerdo al análisis de los problemas que se menciono anteriormente buscaremos encontrar el mejor manejo de los Ingreso y Gastos de la empresa.

2.10.2. Descriptivo

Es la narración o descripción detallada en forma de relato de las características de los sistemas o el modo de operar de una organización, referente a las secuencias relevadas provenientes de las explicaciones de los individuos de la empresa en cuento a las funciones, normas, procedimientos, archivos, etc.

Describir fenómenos al que se hace referencia, implica varias cuestiones: definir el fenómeno sus características y componentes, así como definir las condiciones y los contextos en los que se presenta y las distintas maneras en que llega a manifestarse también representa claridad conceptual.

2.11. FUENTES Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Las fuentes son hechos o documentos a los que se debe acudir, es la “materia prima” por el cual puede llegarse a explorar, describir y explicar, de tal manera nos permitirá tener la información que necesitamos.

Para la recolección de información básicamente se utiliza fuentes primarias y secundarias.

2.11.1. Fuentes Primarias

Las principales fuentes que requeriremos para la información acerca de los procedimientos y manejo de tesorería como información que la obtendremos a través de la técnica de la observación directa de las actividades, procedimientos, proceso u operaciones que realizan en el área de tesorería donde recopilaremos a través de

relatos o escritos transmitidos del personal del área de la parte Administrativa financiera así como:

- La aplicación de cuestionarios
- Entrevistas con el personal
- Encuestas al personal
- Observación y análisis de documentos

♦ **La aplicación de cuestionarios**

Estructurado en base a preguntas cerradas de selección múltiple que “obliga a escoger entre varias alternativas, aquella que se considere como la mas apropiada”. El instrumento fue originalmente diseñado por el Departamento de Investigaciones sociales de la Universidad de Michigan en 1984 y ha sido utilizado con éxito en diferentes estudios.

♦ **Entrevistas con el personal**

La entrevista es la actividad planeada y sistemática que consiste en la obtención registro, elaboración e interpretación de información por medio de preguntas orales o escritas.

Esta técnica complementa al cuestionario y el objetivo de la misma mediante la entrevista se conocerá las características generales del trabajo en el área a fin de identificar los elementos que se estudiara y otros aspectos no contenidos en el cuestionario. La entrevista estará dirigida a la administración de la empresa, debido a que su inclusión obedece al objetivo de validar y complementar los resultados logrados en la aplicación del cuestionario al personal.

◆ **Encuestas al personal**

La encuesta es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados porque permite obtener amplia información de fuentes primarias. Por ello es importante que mercadólogos e investigadores de mercados conozcan cuál es la definición de encuestas pero desde distintas perspectivas para tener un panorama más completo de la misma.

◆ **Observación y análisis de documentos**

Esta técnica es muy útil ya que permite familiarizarse con el personal del área de Tesorería y con los procesos mismos, de tal forma que se podrá tener una visión más objetiva.

La presencia física en el lugar donde se realizan las actividades permitirá observar como se efectúan evidentemente ciertas operaciones o hechos y proporcionará experiencia requerida para materializar el trabajo.

2.11.2. Fuentes Secundarias

En cuanto a la información secundaria se tomó la información recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes o por participantes en el suceso o acontecimiento, libros, textos, revistas del ámbito económico, Internet, documentos y otros que tengan relación con el tema, la cual estará orientada a proporcionar las bases conceptuales para la elaboración del presente trabajo dirigido,



CAPITULO III

MARCO TEORICO

CAPITULO III



3. MARCO TEÓRICO.

Para realizar el marco teórico de la investigación se toma en cuenta ciertos antecedentes tales como: archivos, documentación de los egresos, sistema de ingresos, libros, tesis y páginas de Internet.

3.1. SISTEMA

Un sistema es un conjunto de elementos interdependientes e interactúales, un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente.

Un sistema es un conjunto de componentes o partes que tienen un orden preestablecido y armónico y que se interrelacionan e interaccionan entre sí a fin de lograr objetivos comunes (resultados esperados).

3.2. PROCESO

El proceso se refiere al cambio de estado desde un estado inicial hasta un estado final. Conocer el proceso significa conocer no sólo los estados final e inicial sino las interacciones experimentadas por el sistema mientras está en comunicación con su medio o entorno.

3.3. PROCEDIMIENTO

Un procedimiento es la acción de proceder o el método de ejecutar algunas cosas. Se trata de una serie común de pasos definidos.

De otro lado, procedimiento es la forma como se desarrollan las etapas de un proceso. Es la serie de pasos en los que se surte el proceso.

3.4. TESORERÍA

3.4.1. Concepto

La tesorería es el área de una empresa en la que se gestionan las acciones relacionadas con las operaciones de flujos monetarios.

Incluye, básicamente, la ejecución de pagos y cobros, la gestión de la caja y las diversas gestiones bancarias. La contabilidad registra dicha ejecución.

Es un conjunto agrupado de cuentas pertenecientes al grupo de cuentas financieras que recoge en sus cuentas las disponibilidades liquidas de la empresa. Esta formada por cuentas de caja y bancos, Caja moneda nacional, Caja moneda extranjera, banco e instituciones de crédito o cuentas de ahorro moneda nacional,; bancos e instituciones de crédito o cuenta de ahorro moneda extranjera.

Por ejemplo, Recursos Humanos realiza el cálculo de los sueldos a pagar; Tesorería se encarga de asegurar que haya suficiente dinero disponible para pagar los sueldos en la fecha prevista, y de dar las órdenes de pago; Contabilidad entonces registra los movimientos realizados por Tesorería.

3.4.2. Objetivos de la Tesorería

Si existe un monto de dinero disponible que puede rendir mayor beneficio que el que esta rindiendo, debe ser aprovechado por el tesorero y colocarlo de la manera que genere ese mayor beneficio, sin alto riesgo."

Puntos importantes:

- dinero disponible, es decir no requerido por determinado tiempo para la financiación de las operaciones del negocio.
- genere mayor beneficio. no solo considerar las tasas de interés sino también el costo de oportunidad.
- considerar el riesgo de la recuperación del mismo, para el momento en que se necesite.

3.4.3. Importancia de la Tesorería

Es conveniente incidir en la necesidad de la existencia de una política de tesorería formulada por escrito dentro de las empresas.

Por tal razón la actividad de las unidades o departamentos de tesorería, es en ocasiones una zona libre de controles, como mucho se habla de limitación de los poderes de los mandantes de las cuentas corrientes cuando en muchas ocasiones el riesgo viene de una incorrecta atribución de responsabilidades y de un inadecuado planteamiento de la misión, funciones y responsabilidades de la empresa.

Un incorrecto control de las autorizaciones de disposición en cuentas corrientes, podría llevar a un problema derivado del abuso de confianza o la falta de honestidad

de un empleado. Esto, siendo grave, no es lo más frecuente, y como todos sabemos por los casos de bancas paralelas publicados en la prensa ocasionalmente, si un empleado quiere engañar a su empresa, es difícil evitarlo, aunque es más sencillo detectarlo. Es decir, antes o después se conoce al responsable.

Pues aun así, en muchas ocasiones, esto es lo único que muchas empresas controlan, olvidando que operaciones de mayor trascendencia y riesgo se cierran por teléfono, por ejemplo las compraventas de divisas o la contratación de productos financieros derivados, sin necesidad de firmas por anticipado. Es decir, la incidencia de los errores puede ser aún mayor que la de las faltas de honestidad.

Pero con todo, más grave que los dos casos indicados anteriormente de falta de honestidad o de errores, puede ser una falta de control de otras cuestiones que pueden poner en serias dificultades la viabilidad y los resultados globales de una empresa por una incorrecta definición de responsabilidades y un inadecuado planteamiento de la gestión de los riesgos financieros a los que muchas empresas están sometidas.

En muchas ocasiones el control de estos riesgos y la asignación de objetivos y responsabilidades para su control, es inexistente en las empresas. Para evitarlo es importante la elaboración de una política de tesorería, mediante la cual, el departamento responsable va a alinear su actividad y misión con la estrategia de su empresa.

3.4.4. Alcance de Política de Tesorería

Cada departamento de tesorería debería tener una política de tesorería formal escrita. Este será por lo general complementado por un manual de procedimientos

de tesorería operativa. La combinación de la política y el manual de procedimientos deberían proporcionar un marco claro para la gestión de la tesorería dentro de la empresa.

El contenido de este documento deberá incluir al menos los siguientes temas:

- El papel del departamento de tesorería;
- Una descripción de los riesgos que deben ser gestionados;
- Los objetivos en la gestión de estos riesgos;
- El papel del comité de tesorería;
- La estructura y la organización de la tesorería;
- Una lista de responsabilidades de cada miembro de la unidad;
- Delegación de autorizaciones;
- Transacciones a límites por transacción y operador o entidad;
- Límites de autorización;
- Procedimientos operativos;
- Procedimientos de pago;
- Instrucciones al personal ajeno a la unidad de tesorería implicado en la aprobación de las transacciones de tesorería;
- Una lista de bancos con los que se tiene autorización para realizar operaciones

Una política de tesorería debería ser aprobada tanto por los máximos responsables de la gestión financiera como por el comité de dirección, en este caso de la empresa HELDERIA BROSSO por el Gerente General.

3.4.5. Redacción de Una Política de Tesorería

Para cada área concreta, es esencial en primer lugar identificar claramente los

riesgos existentes. Una vez identificados, la política determinará como van a ser gestionados y como se reportará la actuación realizada a posterioridad para poder comprobar la efectividad de la política adoptada.

Las áreas claves de riesgo y de otro tipo que deberían ser consideradas a la hora de redactar una política de tesorería son las siguientes:

Riesgo del negocio

Podemos tomar en cuenta al informe de Turnbull estableció claras responsabilidades de los directivos de las sociedades que cotizan en bolsa para que se aseguren de la existencia de procedimientos de evaluación de riesgo comerciales y de la existencia de controles internos al respecto. En muchos casos se ha otorgado a los tesoreros la responsabilidad de supervisar el proceso de evaluación de riesgo de grupo.

En estos casos es necesario contemplar los siguientes elementos e incluirlos en cualquier política de riesgos del negocio:

- Objetivos
- Funciones y responsabilidades, incluyendo el papel del tesorero
- Identificación de riesgos y metodología para su evaluación
- Criterios de asunción de riesgos (diferenciando niveles tolerables e inaceptables de riesgo)
- Medidas a adoptar ante los riesgos identificados (cobertura, eliminación de riesgo, control de riesgo, retención de riesgo y transferencia de riesgo)
- Pautas a seguir a la hora de informar sobre los riesgos existentes

3.4.6. Una correcta política de tesorería debería:

- ◆ Permitir al comité de dirección / director de tesorería:
 - ✓ Establecen la dirección a seguir
 - ✓ Definir los comportamientos deseados
 - ✓ Aseguran la consistencia
 - ✓ Ejercen el control

- ◆ Proporcionar un marco y unas pautas para la toma de decisiones por los responsables de tesorería;

- ◆ Asegurar que hay claridad respecto a
 - ✓ Las actividades permitidas
 - ✓ Autorizaciones
 - ✓ Contabilización y registro de operaciones;

- ◆ Definir:
 - ✓ los controles exigidos

3.5. FUNCIONES DEL ÁREA DE TESORERÍA

3.5.1. Funciones Generales del Área de Tesorería:

- a) Participar en la formulación de la política financiera, que elabore la Unidad de Administración Financiera de la Institución.
- b) Cumplir y velar por el cumplimiento de las políticas y normas dictadas por el Organismo Ejecutivo en operaciones de Tesorería.

- c) Elaborar, juntamente con el Área de Presupuesto la programación de la ejecución del presupuesto y programar el flujo de fondos de la Institución.
- d) Aprobar y someter a consideración del Jefe de la Unidad de Administración Financiera, el programa mensualizado de caja elaborado por la Unidad de Programación Financiera.
- e) Administrar el Sistema de Caja Única de la Institución.
- f) Emitir opinión previa sobre las inversiones temporales de fondos que realice la Institución.
- g) Proveer información en tiempo real del movimiento efectivo de fondos para la toma de decisiones y envío de información al Organismo Ejecutivo.

3.5.2. Unidad de Programación Financiera:

- a) Participar conjuntamente con el Área de Presupuesto, y de acuerdo a las instrucciones del Jefe del Área de Tesorería, en la definición de las cuotas trimestrales de compromisos y mensuales de devengados, a fin de someterlas a consideración del Jefe de la Unidad de Administración Financiera, y por su intermedio, a las Autoridades de la Institución para su correspondiente aprobación.
- b) Elaborar los programas semanales y mensualizados de caja
- c) Programar y controlar el flujo de fondos de la institución.
- d) Compatibilizar el ritmo de la ejecución del presupuesto con el flujo efectivo de fondos.
- e) Solicitar información periódica de las unidades ejecutoras sobre el cumplimiento de las metas de recaudación y causas de las variaciones con respecto a la programación inicial o ajustada.

- f) Dar a conocer a las unidades ejecutoras con cinco días de anticipación al comienzo de cada período mensual, las cuotas fijadas, por la Institución para ordenar pagos.
- g) Elaborar los cálculos para determinar los fondos rotativos de cada unidad ejecutora en base a la ley, y trasladándolos a la unidad de operaciones de Tesorería para el pago respectivo.

3.5.3. Unidad de Operaciones de Tesorería:

- a) Planificar, dirigir, coordinar y controlar las labores del servicio de Tesorería.
- b) Verificar la información de devengados de origen presupuestario o extrapresupuestario.
- c) Firmar las órdenes únicas de pago enviadas por el Área Contable.
- d) Recibir los cursos de devengados de origen presupuestario o extrapresupuestario que efectivizan a través de transferencias al sistema bancario los pagos que correspondan, de acuerdo a su naturaleza y monto.
- e) Administrar el sistema de Caja Única de la Institución.
- f) Custodiar los documentos de propiedad de la Institución o de terceros, que se pongan a su cargo.
- g) Emitir los cheques que por vía de excepción deba emitir la Tesorería.
- h) Proveer información en tiempo real del movimiento efectivo de fondos.
- i) Administrar el Fondo Rotativo de la Institución y establecer normas para el manejo y control de los fondos rotativos de las unidades ejecutoras, como lo describe el Manual vigente.
- j) Tomar acciones en la ejecución de los embargos, por mandatos judiciales o poderes.

3.5.4. Administración de Cuentas Bancarias:

- a) Controlar los saldos efectivos de las cuentas bancarias para mejorar su utilización.
- b) Autorizar la apertura de cuentas bancarias para el manejo de fondos rotativos por parte de las unidades ejecutoras, en base a la normativa vigente.
- c) Proporcionar información sobre los saldos diarios de caja.
- d) Registrar en las cuentas bancarias con las que deberá operar la Tesorería para la ejecución de los pagos.
- e) Definir conjuntamente con la Unidad de Operaciones Contables del Área de Contabilidad, las cuentas virtuales que se afectarán en la constitución y reposición de fondos rotativos.
- f) Archivar la documentación de respaldo relacionada con la apertura, mantenimiento, actualización y cierre de cuentas bancarias.

3.6. LA TESORERÍA Y SUS DETERMINANTES

Este trabajo analiza los factores explicativos de la tesorería para la empresa “Heladería Brosso” y obtener resultados que se revelen y llegando a tener un nivel de tesorería objetivo al que pretenden converger, y que dicho nivel sean mayores en las sociedades con mayores flujos de caja.

Estudiando el caso el nivel de efectivo se ve reducido con el tamaño, con las oportunidades de crecimiento, con el nivel de endeudamiento, con el uso de deuda bancaria y con la liquidez de la empresa. Además, la estructura de propiedad también influye sobre los niveles del efectivo.

Palabras clave: Tesorería, liquidez, datos de panel.

En general, las decisiones financieras de la empresa se materializan en flujos de caja en el tiempo. Cobros y pagos no coinciden necesariamente en el mismo momento temporal, por lo que se hace necesaria una adecuada gestión de la posición de tesorería en la empresa. Por tanto, uno de los aspectos tradicionalmente considerados en la literatura sobre la administración del efectivo se ha centrado en la determinación de los saldos óptimos de tesorería, así como en la inversión en activos financieros líquidos, con el fin de sincronizar los movimientos de fondos y evitar los déficit de caja.

De este modo, el mantenimiento de efectivo presenta una serie de ventajas. Por un lado, permite hacer frente a las *transacciones* normales derivadas de la actividad de la empresa y evitar los posibles desfases de tesorería. Por otro lado, ayuda a cubrir necesidades imprevistas o aleatorias de efectivo, actuando como saldos *preventivos* y aprovechar las oportunidades temporales de negocio que pudieran presentarse.

De esta forma, se evita incurrir en costos asociados a la obtención de fondos, liquidación de activos o recorte de inversiones. Así también, disponer de activos líquidos supone un costo de oportunidad para la empresa, ya que presentan un menor rendimiento comparado con el obtenido por sus inversiones productivas, a la vez que se puede incurrir tanto en costos de transacción, derivados de la compra-venta de activos financieros, como en desventajas fiscales.

Frente al enfoque tradicional existen otras motivaciones para mantener efectivo, abastecerse de activos monetarios líquidos para financiar sus oportunidades de inversión con recursos internos.

Como consecuencia, la determinación del nivel de tesorería óptimo puede plantearse a partir del equilibrio entre las ventajas y los inconvenientes que se derivan del

mantenimiento de efectivo. En este sentido, diversos trabajos han contrastado empíricamente los factores determinantes de la tesorería mantenida por las empresas.

La tesorería presenta más oportunidades de crecimiento, una mayor volatilidad de sus flujos de caja y una menor rentabilidad de sus activos productivos. En la Empresa Brosso de buscan resultados similares para el mismo mercado, ya que son las sociedades de pequeña dimensión con oportunidades de inversión y actividades arriesgadas para disponer de una mayor proporción de activos financieros líquidos.

Los resultados obtenidos muestran que las empresas poseen un nivel de tesorería objetivo al que pretenden converger, y que dicho nivel es mayor en las compañías con mayores flujos de caja. Sin embargo, el nivel de efectivo se ve reducido con el tamaño, con las oportunidades de crecimiento, con el nivel de endeudamiento, con el uso de deuda bancaria y con la liquidez de la empresa. Así mismo, la estructura de propiedad también incide sobre los niveles de efectivo.

3.7. FACTORES EXPLICATIVOS DE LA TESORERÍA

Bajo la existencia de mercados perfectos las decisiones financieras de la empresa no afectan a su valor. De este modo, mantener activos financieros líquidos resulta irrelevante. En efecto, el volumen de efectivo para atender a las inversiones productivas, o a los desfases temporales de tesorería, podría ser obtenido sin problemas y a un precio adecuado. Por otra parte, la existencia de imperfecciones provoca que exista un nivel de tesorería óptimo en el que se equilibran los beneficios y costos derivados de la misma y que, por tanto, maximiza el valor de la empresa. No obstante, el nivel de tesorería también se verá afectado por la capacidad de generar efectivo y las alternativas de obtención de fondos de la empresa. En este sentido, a

continuación se describen los principales factores explicativos del volumen de efectivo en la empresa que se han considerado en este estudio.

♦ **Sustitutivos del efectivo y capacidad de generar liquidez**

Las imperfecciones en los mercados pueden generar incentivos para el mantenimiento de efectivo en la empresa. No obstante, también se debe considerar la existencia de sustitutivos del efectivo o la liquidez de los activos de la empresa.

En este sentido, los niveles de tesorería pueden verse reducidos en la medida que las sociedades presenten alternativas de financiación. De este modo se espera que el endeudamiento de las empresas esté relacionado negativamente con los activos financieros líquidos. Esto se debe a que conforme se incrementa el apalancamiento financiero, aumenta el costo de los fondos utilizados para mantener dichos activos líquidos.

Por tanto, en esta situación las empresas deberían aumentar sus niveles de efectivo. En cualquier caso, la evidencia empírica pone de manifiesto una reducción del efectivo al incrementarse el apalancamiento financiero de las empresas. La liquidez de los activos también puede afectar sobre los niveles de tesorería óptima de la empresa.

Por otra parte, la incertidumbre sobre los flujos de caja incidirá positivamente sobre la posición de liquidez, ya que supondrá un mayor riesgo incrementándose la probabilidad de no poder hacer frente a las obligaciones de pago contraídas.

Por último, la política de dividendos de la empresa también puede afectar sobre la tesorería, aunque su incidencia no es del todo clara.

Mientras que, aquéllas que no reparten dividendos no podrán financiarse mediante el recorte de los fondos disponibles para el pago a los accionistas, y tendrán que recurrir al mercado de capitales.

3.8. FACTORES DETERMINANTES DE LA TESORERÍA

- ◆ Control de los incentivos de los directivos por mantener efectivo
- ◆ Incentivos de los accionistas con participaciones significativas para disfrutar de los beneficios asociados a la acumulación de fondos
- ◆ Participaciones significativas en manos de familias Positiva Interés por mantener la posición de la familia dentro de la empresa.
- ◆ Participaciones significativas en manos de instituciones financieras Negativa Posibilidad de reducir los conflictos de agencia y abaratar la financiación externa.

Algunas debilidades:

- ◆ Inadecuada Delegación de funciones
- ◆ Falta de investigación y comunicación.
- ◆ Poco interés por los problemas del personal.
- ◆ Falta de capacidad y entrenamiento.
- ◆ Desinterés de la promoción del personal
- ◆ Supervisión inoportuna y poco efectiva.

3.9. ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE TESORERÍA

En este trabajo pretendemos resaltar la función de tesorería o el tesoro como elemento indispensable dentro de la organización a pesar de ser muchas veces ignorado o dejado a un segundo plano al no delimitar claramente su responsabilidad

dentro del área financiera, capaz de verse reflejado entre sus múltiples funciones en la buena aplicación de fondos del dinero y registro del mismo. De mantener un capital de trabajo que evite complicaciones en el ciclo productivo empresarial que puede ocasionar severos inconvenientes no solo en el corto plazo sino en operaciones futuras que harían inviable el funcionamiento y la supervivencia de la organización, por la falta de un sistema de procedimientos para el manejo de tesorería.

3.10. TESORO

Es el caudal y dinero, títulos y valores que pertenecen al erario público.

Es el gran depósito de los recursos de un Estado o una Organización. Su servicio abarca todo lo referente a la ordenación, dirección y ejecución del movimiento de fondos.

El Tesoro representa la caja y la cartera de una organización, centraliza figuradamente todas las cajas y todas las carteras.

El Tesoro es la unidad administrativa encargada de dirigir y asegurar la realización de los recursos del Estado o de una institución, centralizar los fondos, pagar los gastos, realizar conciliaciones bancarias y frente a un desequilibrio entre ingresos y egresos, prevenir o corregir la situación. De esto se deduce que las funciones del Tesoro no son netamente materiales, relativas solo a los movimientos usuales de ingresos y egresos de caudales públicos, sino que son de gran importancia en el orden de la gestión financiera estatal o institucional.

El Tesoro es muy importante en el área financiera, porque se constituye en la unidad que administra los recursos y los gastos de acuerdo con una programación de los mismos, además brinda información en cuanto a la disponibilidad de efectivo, para la toma de decisiones en el momento que se requiera.

Las funciones que esta unidad administrativa están orientados a la administración de los recursos y al pago de las obligaciones financieras en las fechas de vencimiento, con base en información confiable.

3.11. TESORERO

Persona encargada de recaudar y emplear los caudales en una administración. El tesorero es fundamentalmente el custodio y responsable de los fondos en caja y ejerce mayor o menor vigencia sobre los procedimientos de recepción y pago

3.11.1. Funciones del Tesorero

3.11.1.1. Revisión y control de las conciliaciones bancarias

El tesorero como primera función del día, debe de revisar la conciliación bancaria preparada por el cajero y de esta manera toma conocimiento de los movimientos habidos el día anterior, así como de los saldos de apertura del día (Bancarios contable, disponible y libros)

Asimismo controla y verifica, si las diferentes operaciones comprometidas se han efectivizado, como:

- ◆ La compra venta de dólares, chequeando que se haya respetado el tipo de cambio acordado.
- ◆ Si el banco procedió a abonar las letras en descuentos o la operación factoring presentadas, verificando el interés aplicado.
- ◆ Si determinados clientes cumplieron con efectuar los depósitos ofrecidos por el pago de sus deudas.
- ◆ Si el banco nos abonó el adelanto en cuenta
- ◆ Si se efectuó la transferencia vía banco a otro a fin de cubrir un potencial sobregiro.
- ◆ Si se efectuó la transferencia un proveedor del exterior y si la conversión a la moneda de destino fue correcta.
- ◆ Asimismo se entera también si hubieron cheques rechazados o letras protestadas, etc.
- ◆ Como vemos son variadas las operaciones que tienen que verificarse, y sobre todo o mas importante tomar acción sobre aquellas comprometidas y no realizadas.

3.11.1.2. Autorización del giro de cheques en base a los saldos disponibles y el flujo de caja diaria, semanal mensual y anual.

El tesorero que se queda con copia de la conciliación bancaria y que es el responsable de la emisión y actualización diaria del flujo de caja debe en base a esta información, autorizar la propuesta de pago, pudiendo solicitar su modificación (rebaja o aumento), según lo evalué conveniente.

3.11.1.3. Control y seguimiento de los cargos y abonos no identificados, registrados en las cuentas corrientes bancarias

El tesorero debe verificar-coordinar con el cajero que los cargos u abonos se está realizando de acuerdo a las condiciones pactadas en cuanto fechas, tasas de interés y montos.

Pero es muy probable que todos ellos no puedan ser identificados, motivo por el cual se llevará como parte de la conciliación bancaria, un detalle de los abonos y cargos no ubicados, siendo responsabilidad del tesorero ir gestionando su pronta identificación, mediante:

- ◆ Coordinaciones con el área de ventas y cobranzas, recomendando que estas sean por escrito.
- ◆ Coordinaciones con los bancos, en los cuales se registran las operaciones no identificadas, remitiéndoles carta con el detalle de las mismas.
- ◆ Comunicaciones directas con clientes y proveedores, cuando tengamos alguna evidencia específica.

3.11.1.4. Emisión de flujos de caja diarios, semanales, mensuales y anual reporte de gestión

Esta es una responsabilidad muy importante del tesorero debe de mantener un flujo de caja, efectuando un estricto control de cada una de las partidas de ingresos y egresos este debe de ser referida a:

Confirmar día a día si los ingresos se están efectuando conforme a lo programado como ingresos tenemos:

- ♣ Las cobranzas, cuya posibilidad de ejecución depende de la gestión previa que realicemos, pero con ciertas limitaciones por no ser decisión nuestra.
- ♣ Prestamos concertados con bancos (adelantos en cuenta, pagares u otras) cuya ejecución es prácticamente segura.

Ver día a día, si los egresos programados pueden ser ejecutables para un manejo de la empresa, hemos debido tomar en consideración lo siguiente:

- ♣ Hemos debido efectuar una proyección minuciosa y a conciencia de todos los egresos de la empresa.
- ♣ Debemos ser estrictos en el cumplimiento de los egresos programados.
- ♣ No debemos incluir partidas de ingresos no consideradas. Salvo que sea inesperadas y urgentes.
- ♣ Es importante tener presente que si los ingresos programados no se cumplen, no podríamos tampoco atender los egresos programados.

3.12. SISTEMA DE TESORERÍA

3.12.1. Concepto

El sistema de tesorería comprende el conjunto de principios, normas, recursos y procedimientos que intervienen en los procesos de administración de los recursos que intervienen directamente en los procesos de administración de los recursos públicos, es decir la percepción y recaudación de los mismos, así como su canalización para el cumplimiento de las obligaciones del estado

El principio de unidad de caja se caracteriza, básicamente, por la administración centralizada de parte de la Tesorería, como órgano rector del sistema, de todos los

recursos públicos, aunque los diversos organismos responsables de su percepción mantengan la titularidad de los mismos.

3.12.2. Componentes del Sistema de Tesorería

Las Normas Básicas del Sistema de Tesorería muestran la siguiente conformación:

- ♦ **Subsistema de Recaudación de recursos**, conjunto de funciones, actividades y procedimientos para recaudar recursos públicos. El objetivo de este componente es recaudar los recursos públicos en el momento de su exigibilidad y que permita honrar obligaciones con oportunidad.

- ♦ **Subsistema de Administración de Recursos**, conjunto de funciones, actividades y procedimientos relativos a: La Administración Centralizada de los ingresos y egresos de los recursos privados, Programación y ejecución de los flujos financieros y custodia de títulos y valores. El objetivo de este componente es administrar los recursos públicos que permita una moderna y más segura gestión financiera.

3.13. INTRODUCCIÓN A LA FUNCIÓN FINANCIERA (el dinero en la empresa):

Una buena tesorería no es nunca fruto de la improvisación del momento si no que:

A) La empresa tenga beneficios.

B) La gestión financiera y general de la empresa se haya planteado con toda seriedad.

La tesorería financiera de todo el ciclo productivo en toda empresa en marcha produce una circulación continua de capital, que discurre desde el propio dinero metálico que se mantiene en caja fuerte y bancos, los bienes materiales (inventario, equipos y edificios) y los activos financieros semilíquidos (cuentas por cobrar), los que finalmente terminan convirtiéndose en efectivo.

Este flujo monetario generado por las actividades propias del negocio puede ser implementado por fuentes ajenas mediante préstamos bancarios para el aumento de capital, o la liquidez para el pago de proveedores.

3.14. FLUJO DE CAJA

Trata de establecer las entradas y salidas de efectivo que ha tenido o puede tener una compañía en el futuro.

¿Qué es?

- ✦ Registrar los ingresos y egresos de efectivo.
- ✦ Movimientos de Operaciones
- ✦ Movimientos de Financiamiento
- ✦ Movimientos de Inversión
- ✦ Tiene un acumulado real y una proyección
- ✦ Es una herramienta de gestión decisión y acción
- ✦ Mide la capacidad de liquidez para el pago de compromisos
- ✦ Alerta necesidades de financiamiento
- ✦ Establece estándares para control posterior

¿Cómo hacerlo?

- ◆ Definir moneda Bolivianos, dólares (inflación, devaluación)
- ◆ Pronosticar ventas y cobranzas a conciencia, consecuencia de estrategia de mercado.
- ◆ Establecer recursos y pagos necesarios para lograr pronósticos que tenga como consecuencia el cumplimiento de las estrategias de producción.
- ◆ Establecer todos los gastos operativos que tenga la empresa, como sueldos, cargas sociales, tributos, proveedores en general materiales, renovaciones de equipos, etc. que permitan la operatividad del negocio.
- ◆ Registrar todos los endeudamientos concertados y reflejar en el flujo el pago del servicio de la deuda (capital más intereses)
- ◆ Simular los escenarios posibles: optimista, realista y pesimista.
- ◆ El flujo de caja debe ser coherente con otros estados financieros proyectados.
- ◆ Importante: los responsables de cada área deben de preparar la información que se registrará en el flujo de caja la responsabilidad del área financiera que prepara el fluido de caja, es el de cuestionar la información a ingresarse.

3.15. INGRESOS

Cualquier partida u operación que afecte los resultados de una empresa aumentando las utilidades o disminuyendo las pérdidas. No debe utilizarse como sinónimo de entradas en efectivo, ya que éstas se refieren exclusivamente al dinero en efectivo o su equivalente que se recibe en una empresa sin que se afecten sus resultados.

Puede haber entrada sin ingreso, como cuando se consigue un préstamo bancario. En tal caso se está recibiendo pasivo y los resultados no se afectan.

Puede haber ingreso sin entrada, como en el caso de una venta a crédito, en donde no se ha recibido aún dinero y consecuentemente sólo se afectan los resultados con el abono a Ventas sin tener entradas, ya que no se ha recibido aún ninguna cantidad.

Finalmente, pueden coexistir las entradas con los ingresos como en el caso de una venta al contado. El cargo a Bancos registra la entrada y el abono a Venta registra en Ingreso.

3.15.1. Ingresos por Ventas

Responsable: Gerencia de ventas

- ◆ Especificaciones de los montos a facturar o unidades a vender de los distintos ítems en esto último indicando precios.
- ◆ Proporción de la venta al contado.

Las empresas que producen para mercados en libre competencia no pueden influir sobre el precio. Como todos los productos de todas las empresas son homogéneos, si una empresa intenta vender a un precio superior al de sus competidores no lo conseguirá: los demandantes, que están perfectamente informados, son racionales y no tienen costos de transacción, no adquirirán ninguna unidad a un precio superior al de mercado.

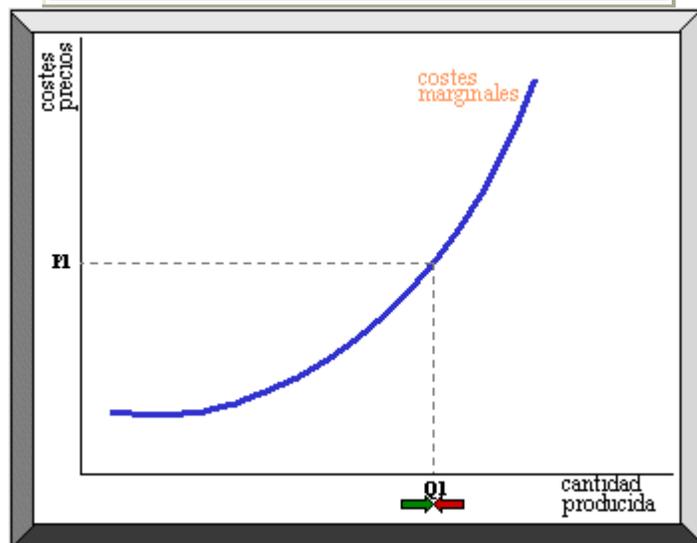
Todas las unidades producidas se venden al mismo precio, al precio de mercado.

El ingreso total de la empresa es el resultado de multiplicar el precio por el número de unidades producidas y vendidas.

El ingreso marginal es el aumento de los ingresos totales cuando se vende una unidad de producto más. Como esta unidad es vendida al precio de mercado, para una empresa en libre competencia el ingreso marginal es igual al precio.

Los ingresos medios son el resultado de dividir los ingresos totales entre el número de unidades producidas; si todas las unidades se han vendido al mismo precio es evidente que el ingreso medio será igual al precio.

Para las empresas que actúan en mercados de libre competencia, el ingreso medio es igual al ingreso marginal e igual al precio.



La empresa sabe, por tanto, a qué precio puede y tiene que vender sus productos. A la vista de ello decidirá que cantidad les conviene producir. Como las empresas tratan de maximizar sus beneficios, ninguna empresa producirá una unidad cuyo costo marginal resulte ser superior al ingreso marginal que pueda obtener por ella; en

otras palabras, no se producirá ninguna unidad cuyo costo marginal sea superior al precio. Pero sí se seguirán produciendo unidades adicionales mientras que los costos marginales sean inferiores al precio. Resumiendo: la empresa producirá exactamente la cantidad para la que el costo marginal sea igual al ingreso marginal.

3.15.2. Otros Ingresos

Los otros ingresos

Responsable: Gerente Financiero / Tesorero.

- ◆ Alquileres
- ◆ Parqueo
- ◆ Venta de activo fijo

Ingreso Acumulable. Es aquel que debe adicionarse a otros para causar un impuesto, como ejemplo se puede mencionar el que si una empresa obtiene un ingreso por venta de los productos que produce, por el alquiler de sus inmuebles, servicio de parqueo y otras venta de activos, los ingresos deben acumularse para que ya consolidados, causen el impuesto correspondiente.

3.16. EGRESOS

Erogación o salida de recursos financieros, motivada por el compromiso de liquidación de algún bien o servicio recibido o por algún otro concepto. Desembolsos o salidas de dinero, aún cuando no constituyan gastos que afecten las pérdidas o ganancias.

3.16.1. Proyección cuentas por pagar

Lo fundamental de este tema es tener los ojos bien puestos en las facturas que nos llegan. En muchas ocasiones las empresas cometen errores desfavorables para nosotros. Recuerden que después de realizado el pago ya no hay reclamación que valga

Responsable: Tesorero

- ◆ Facturas por pagar en efectivo.

a) Definición de Factura

Es un título valor aceptado por el cliente, aceptando las condiciones de crédito del proveedor.

- ◆ La factura conformada se origina en la compra de mercaderías, en las que se acuerde el pago diferido del precio.
- ◆ El objeto de la compra u otras relaciones contractuales antes referidas debe ser mercaderías o bienes objeto de comercio.
- ◆ Los bienes y mercaderías pueden ser fungibles no identificables.
- ◆ La conformidad puesta por el comprador o adquirente en el texto del título demuestra por sí sola y sin admitirse prueba en contrato que este recibe la mercadería o bienes descritos en la factura conformada a su total satisfacción.
- ◆ Solo una vez que cuente con la conformidad, el título puede ser objeto de transmisión.
- ◆ Desde su conformidad, representa además del crédito consistente en el saldo del precio señalado en el mismo título. El derecho real de prenda que queda

constituida sobre toda la mercadería y bienes descritos en el mismo documento a favor del tenedor.

b) La factura conformada deberá contener entre otros lo siguiente

- ◆ La descripción de la mercadería entregada, señalando su clase, serie, calidad, cantidad, estados y demás referencias que permitan determinar su naturaleza género especie y valor patrimonial que queda afectado en garantía a favor del tenedor del título.
- ◆ La firma del comprador o adquirente quien desde entonces tendrá la calidad de obligado principal.

c) Vencimientos

El vencimiento de la factura conformada puede ser señalada solamente de las siguientes formas.

- ◆ A fecha o fechas fijas de vencimiento, según se trate de pago único o cuotas.
- ◆ A la vista.
- ◆ A cierto plazo o plazo desde su conformidad, en cuyo caso deberá señalarse dicha fecha de conformidad.
- ◆ A cierto plazo o plazos desde su emisión.

En caso de haberse pactado el pago de la factura conformada de pago único o cuotas la falta de pago de una o más de ellas faculta al tenedor a dar por vencidos todos los plazos y a exigir el pago del monto total de la mercadería o alternativamente exigir las prestaciones pendientes en las fechas de vencimiento de

cualquiera de las siguientes cuotas o inclusive, en la fecha de la ultima cuota según decida libremente dicho tenedor.

3.16.2. Compras

El término compras se refiere a la acción de: "obtener el (los) producto(s) de la calidad adecuada, con el precio justo, en el tiempo indicado y en el lugar preciso. Muchas empresas manejan este concepto cómo la acción de "adquirir provisiones o materiales" para la empresa (materias primas, componentes o artículos terminados).

Responsable: Jefe de Almacén, proyectará basándose en plan de ventas

- ✦ Especificación de los montos o unidades a comprar localmente así como importadas, indicando costos estimados que se consideraran para la mercadería.
- ✦ Materias primas, Se define como materia prima todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto. La materia prima es todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto final.
- ✦ Productos intermedios, Un 'producto intermedio' es un paso semielaborado entre una materia prima y un bien de consumo. Las materias primas se transforman en productos intermedios, y estos, posteriormente a bienes de consumo.
- ✦ Productos terminados, Un producto terminado tiene incluido una serie de elementos y subproductos, que mediante un proceso de transformación permitieron la confección del producto final.

3.16.3. Gastos de Personal

Los gastos de personal (G.P.) para la empresa se componen de los Sueldos y Salarios Brutos (S y S Brutos) y la Seguridad Social a cargo de la empresa (Seg. Social c/ empresa), es decir:

$$\text{G.P.} = \text{S y S Brutos} + \text{Seg. Social c/ empresa}$$

Por otra parte las nóminas que cobran los empleados, es decir, lo que se conoce como Sueldos y Salarios Netos (S y S Netos) se calculará restando de los S y S Brutos, las cotizaciones a la Seguridad Social por parte del trabajador (Seg. Social c/ trabajador) Así, los salarios netos quedarán:

$$\text{S y S Netos.} = \text{S y S Brutos} - \text{Seg. Social c/ trabajador}$$

Responsable: Recursos Humanos y Administración

- ◆ Planillas de remuneraciones
- ◆ Incrementos de sueldo
- ◆ Comisiones de fuerza de ventas, según plan de ventas
- ◆ Pagos de vacaciones
- ◆ Pago de gratificaciones
- ◆ Pagos por compensación de tiempos de servicios
- ◆ Pagos de aportaciones e impuestos
- ◆ Pago de Liquidación (Finiquitos)

Servicios personales. Egresos por concepto de servicios prestados por el personal permanente y no permanente, incluyendo el total de remuneraciones, así como los aportes del sistema de previsión y otros aportes.

✓ **Empleados Permanentes**

Remuneraciones al personal regular, se subdivide para fines de presentación en las siguientes partidas:

1. Haberes Básicos. remuneración básica percibida por el funcionario y determinada de acuerdo al nivel de Ítems correspondiente.
2. Bono de Antigüedad. Retribución determinada sobre la calificación por años de servicios prestados en la empresa sujeto escala porcentual establecida.
3. Bonificaciones. Remuneraciones complementarias al haber básico debiendo, para efectos de programación, fusionarse todas las bonificaciones cualesquiera sea su denominación y origen, detallándose en la planilla para fines de ejecución y control.
4. Aguinaldos. Retribución extraordinaria por navidad, correspondiente a un total ganado equivalente a un mes de remuneración.
5. Primas. Retribución extraordinaria, cuyo pago esta condicionado a la obtención de utilidades registrada en los balances.
6. Asignaciones familiares. Prestaciones pagadas al trabajador por concepto de subsidios; del hogar, familiar, natalidad.

Previsión social

1. Aporte Patronal al seguro Social. Erogaciones por concepto de aportes patronales a favor del seguro social obligatorio y Fondos de empleados, para efectos de

programación deberá consignarse entre paréntesis el nombre de la Institución aseguradora.

2. Aporte Patronal para vivienda. Para la construcción de viviendas de interés social de los trabajadores el sector.

✓ **Empleados no Permanentes**

Gastos para remunerar los servicios prestados por personas sujetas a contrato en forma transitoria o eventual de acuerdo con las necesidades de cada empresa.

1. Personal eventual. Gastos por remunerar los servicios prestados por personas sujetas a contrato en forma transitoria o eventual de acuerdo con las necesidades del organismo.
2. Personal declarado en comisión. Son gastos para remunerar al personal declarado en comisión para acogerse al beneficio de vejes.

✓ **Otros Aportes**

3. Erogaciones por concepto de aportes no clasificados anteriormente y que no constituyen aportes de previsión social.

3.16.4. Gastos de Operación

La noción de gastos de operación hace referencia el dinero desembolsando por una empresa u organización en el desarrollo de sus actividades.

Responsable: Jefatura de Administración / Tesorero

- ✦ Servicios Básicos de electricidad, agua, luz y teléfono
- ✦ Mantenimiento y Reparaciones
- ✦ Alquileres de Equipos y Maquinarias
- ✦ Economato (útiles de oficina)
- ✦ Seguridad
- ✦ Seguros
- ✦ Servicios Comerciales y Profesionales
- ✦ Transporte
- ✦ Otros servicios no Personales

✓ **Servicios Básicos**

Gastos por comunicaciones y servicios necesarios para el funcionamiento de los organismos, proporcionados o producidos por empresas del sector público o privado.

- ✦ Comunicaciones

Gastos por servicios de correos y otros.

- ✦ Energía Eléctrica

Gastos por consumo de energía eléctrica, cualquiera sea la fuente de suministro.

- ✦ Agua

Gastos por consumo de agua, cualquier fuese la fuente de suministro.

- ◆ Servicio Telefónico

Son gastos destinados al pago de llamadas telefónicas, al interior o al exterior del país y fax.

- ✓ **Mantenimiento y Reparaciones**

Créditos destinados a la conservación del edificio, equipos de computación, vías de comunicación y otros bienes de uso.

- ◆ Edificios y equipos

Gastos por mantenimiento y reparación de edificios y locales, así como el mantenimiento y reparación de equipos de oficina, mantenimiento de impresoras, maquinas batidora de Helados, moledoras, maquinas amasadoras, fumigaciones y otros.

- ✓ **Alquileres de Equipos y Maquinarias**

Gastos por alquileres de bienes muebles, inmuebles, equipos, maquinarias y otros.

- ◆ Equipos y Maquinarias

Gastos que se utilizan por el uso de equipos y maquinarias tales como: equipos electrónicos, de construcción, contables, audiovisuales, vehículos, mezcladoras y otros.

✓ **Economato (útiles de oficina)**

Es un establecimiento que se dedica a la distribución y venta de artículos de oficina a un determinado público

✓ **Seguridad**

seguridad es el conjunto de normas preventivas y operativas, con apoyo de procedimientos, programas, sistemas, y equipos de seguridad y protección, orientados a neutralizar, minimizar y controlar los efectos de actos ilícitos o situaciones de emergencia, que afecten y lesionen a las personas y los bienes comerciales.

✓ **Seguro**

El seguro es un contrato por el cual una de las partes (el asegurador) se obliga, mediante una prima que le abona la otra parte (el asegurado), a resarcir un daño o cumplir la prestación convenida si ocurre el evento previsto.

✓ **Servicios Comerciales y Profesionales**

Gasto por servicios profesionales de asesoramiento especializado, estudio y análisis de tipo económico social, además de comisiones y gastos bancarios, gastos por servicios sanitarios, etc.

- ◆ Gastos por contratación de servicios sanitarios, atención médica y social.
- ◆ Lavandería y Limpieza

- ◆ Publicidad

Gastos por concepto de avisos en radiodifusoras, televisión, espacios en periódicos, contratos publicitarios, por algún otro medio de difusión.

- ◆ Imprenta

Gastos que se realizan por trabajos de diagramación, impresión, compaginación y otros efectuados por terceros.

- ◆ Servicio de vigilancia y seguridad

- ◆ Capacitación del Personal

Gastos por servicios destinados a la capacitación y adiestramiento del personal, comprende inscripciones y matriculas, cuotas de cursos, seminarios y otros.

- ✓ **Servicio de Transporte**

Erogaciones por transporte de bienes tanto del exterior como del interior del País tales como:

- ◆ Pasajes

Gastos por servicios de transporte: aéreo, terrestre y marítimo por viaje de personal autorizado por gerencia.

- ◆ Viáticos

Gastos destinados a cubrir el alojamiento y manutención de los trabajadores que se encuentren en misión oficial, se calculan de acuerdo a escalas establecidas.

- ◆ Transporte del Personal

Gastos destinados al traslado del personal de la empresa, hasta y desde sus funciones de trabajo, incluye los desembolsos por movilización dentro del área urbana (solo al personal que entra en un horario establecido y autorizado por la gerencia).

- ✓ **Otros servicios no Personales**

- ◆ Gastos Judiciales

Gastos que se realizan como consecuencia de acciones judiciales.

- ◆ Derechos sobre bienes intangibles

Gastos que se realizan por la utilización de bienes, tales como derechos de autor, uso de bienes de activos de propiedad industrial, comercial o intelectual.

3.16.5. Impuestos Indirectos, Regalías, Tasas y Derechos Obligatorios.

Gastos destinados al pago de obligaciones de tipo fiscal, sean estos impuestos indirectos, regalías, tasas, derechos obligatorios, emergentes de disposiciones legales vigentes.

Responsable: Contador

- ✦ Pagos de impuestos IVA –IT –RETENCIONES-IUE
- ✦ Otras obligaciones tributarias

3.16.6. Publicidad

Responsable: Gerente de Marketing

▪ **Definición de publicidad**

La publicidad es un mensaje rígido (mismo mensaje para todos los públicos objetivos distintos que lo ven, por ejemplo, los vendedores (fuerza de ventas) se dirigirán de una forma u otra en función de la persona con la que traten) y los objetivos generales que se pretenden son los de incentiva las ventas y/o cambiar la actitud del público objetivo.

▪ **Objetivos de la Publicidad**

En función de los objetivos de la empresa quedará planteado el tipo de publicidad.

a. Publicidad Informativa, cuando introducimos un nuevo producto.

- ✦ Informar al mercado acerca de un nuevo producto.
- ✦ Sugerir nuevos empleos para el producto.
- ✦ Informar al mercado acerca de un cambio en el precio
- ✦ Explicar como funciona el producto.
- ✦ Describir los servicios disponibles.

- ✦ Corregir falsas impresiones.
- ✦ Reducir los temores del consumidor.
- ✦ Crear una imagen de la empresa.

b. Publicidad Persuasiva, trata de desarrollar una demanda más selectiva, llegados a niveles de competencia elevados, lo que queremos es persuadir y/o convencer a determinado tipo de consumidor. Productos con cierta madurez.

- ✦ Crear la preferencia de marca.
- ✦ Alentar al cambio de marca
- ✦ Cambiar la percepción del cliente sobre atributos del producto.
- ✦ Persuadir al cliente que compre ahora
- ✦ Persuadir al cliente para que recibamos visita de venta.

c. Publicidad de Recuerdo, intenta que la audiencia no olvide nuestro producto.

- ✦ Recordar que puede necesitar el producto en un futuro cercano.
- ✦ Recordar al cliente donde lo puede comprar

▪ **Tipos de Publicidad**

- Ámbito
- Local
- Nacional
- Internacional
- Consumidor
- Intermediario, etc.

▪ **Medio de publicidad**

- Revistas, TV, radio, publicidad exterior, etc.
- Orientación
- Publicidad relacionada con un producto (demanda específica o selectiva)
- Publicidad Institucional (imagen de empresa)
- Publicidad Genérica, demanda genérica global, varias marcas de un mismo
- Producto. Ej.: denominación de origen.
- Desleal (comparativa)

3.16.7. Propaganda y Promoción

- **Definición de propaganda**

La propaganda es, por una parte, de un tipo de publicidad que utiliza medios masivos como la televisión, la radio, los periódicos, etc., para difundir ideas, información, doctrinas u otros con el objetivo de atraer principalmente adeptos; y por otra, es una forma especial de relaciones públicas que se utiliza para comunicar información referente a una empresa, con el objetivo de atraer principalmente a compradores.

Forma de diseminar un concepto que apela, tanto al intelecto como a las emociones del público al que va dirigido. Debido a la combinación de sus objetivos es el medio preferido para la comunicación de ideas, doctrinas, etc.

La propaganda es una importante herramienta de la **promoción** que sirve para dar a conocer, por una parte, doctrinas, ideas y puntos de vista; y por otra, información referente a una organización, sus productos, servicios y/o políticas. Todo ello, con la finalidad de atraer adeptos o compradores.

Las promociones que ofrece dentro de la empresa “Heladería Brosso” son premios variados de acuerdo a las fechas alusivas.

3.17. INTRODUCCIÓN A LOS TÍTULOS Y VALORES

3.17.1. Letra de Cambio

a) Definición

Es un documento mercantil por medio del cual una persona gira a cargo de otra una cantidad su propia orden o la de un tercero, a un vencimiento futuro.

La letra de cambio debe contener.

- ◆ El nombre y el número del documento oficial de identidad de la persona o cuyo cargo se gira.
- ◆ El nombre de la persona a quien a la orden de quien debe darse el pago.
- ◆ El nombre y el número del documento oficial de identidad y la firma de la persona que gira la letra de cambio.

b) Presentación para la aceptación

El girador puede estipular la letra de cambio que esta se presente para su aceptación, fijando un plazo.

- ◆ Si no se consigno plazo para su presentación a la aceptación será obligatoria si la presentación para este efecto, antes de su vencimiento.

c) Protesto por falta de aceptación

El protesto por falta de aceptación procede cuando se ha presentado infructuosamente la letra de cambio para la aceptación, dentro de los plazos fijados para ello.

- ✦ El protesto por falta de aceptación total dispensa de la presentación para el pago o del protesto por falta de pago, asumiendo el girador la calidad de obligado principal contra quien y demás obligados procede ejercitar la acción cambiaria deriva de la letra de cambio por el solo merito del protesto por falta de aceptación.

d) Cláusulas especiales

Esta es una nueva forma de letra y considera las cláusulas especiales:

1. En caso de mora, esta letra de cambio genera la tasa de interés compensatorio y moratorio más las tasas que la ley permite a su último tenedor.
2. El plazo de vencimiento podrá ser prorrogado por su tenedor, por el plazo que este señale, sin que sea necesaria la intervención del obligado principal ni de los solidarios.
3. Su importe debe ser pagado solo en la misma moneda que expresa este título valor.
4. Esta letra de cambio no requiere ser protestada por falta de pago.

3.17.2. El Cheque

a) Definición:

Es un instrumento privado que constituye una orden de pago sobre un banco en el cual el girador mantiene en su cuenta corriente.

b) Contenido del cheque

- ◆ El nombre y domicilio del banco a cuyo cargo se emite el cheque.
- ◆ El nombre y firma del remitente, quien la calidad de obligado principal.

c) Cierre de cuentas corrientes por giro de cheque sin fondos

- ◆ Cuando en un periodo de seis meses, el banco girador deje constancia de la falta de pago por carecer de fondos, totales o parciales, en dos cheques.
- ◆ Cuando en un periodo de un año el banco girado rechace por diez veces el pago de uno o más cheques por carecer de fondos totales o parciales sea que deje o no la constancia de ello en el mismo título el rechazo de un mismo cheque se computara a razón de uno por día.

d) Del cheque para abono en cuenta

El emisor así como el tenedor de un cheque pueden prohibir su pago en efectivo y por caja insertado en el título la cláusula “para abono en cuenta” u otra equivalente.

◆ **Del cheque garantizado**

El banco puede autorizar que se giren a su cargo cheques con provisión de fondos garantizados en formatos especiales y papel de seguridad, en los que se señale expresamente:

- ◆ La denominación de “cheque garantizado”
- ◆ Cantidad máxima por la que el cheque garantizado puede ser emitido, o cantidad impresa en el mismo título.
- ◆ Nombres del beneficiario, no pudiendo ser girado al portador.
- ◆ Otras que el banco girado acuerde.

◆ **Del cheque de pago diferido**

El cheque de pago diferido es una orden de pago, emitido a cargo de un banco, bajo condiciones para su pago de que transcurra el plazo señalado en el mismo título. El que no podrá ser mayor a 30 días desde su emisión. Los bancos podrán entregar a sus clientes talonarios distintos o especiales para la emisión de cheques de pagos diferidos, pudiendo emitirse estos cheques y/o los comunes contra una misma cuenta corriente.



CAPITULO IV
DIAGNOSTICO

CAPITULO IV



4. DIAGNOSTICO

Del diagnóstico del sistema de control interno de Tesorería, se observa que:

- a) El sistema de control interno del área de Tesorería es débil, observándose que las funciones que se ejecutan en el seno de dicha área no están claramente definidas y separadas.
- b) No existen directivas internas en el área de Tesorería para optimizar la operatividad de dicha área conforme a las Normas Generales y Normas de Control de Tesorería.
- c) Tesorería efectúa sus tareas en su mayoría en forma manual, salvo un programa para el control de ingresos - facturación que no está enlazado en red.
- d) Tesorería, no está dotada de los recursos humanos calificados, materiales y equipos necesarios para una eficiente gestión.
- e) Las deficiencias observadas en Tesorería se generan porque no existe un plan de control que debe ser emitido por la unidad de Auditoría Interna, asimismo, se observa que no existe una dependencia que evalúe los métodos o procedimientos de trabajo, o plantee correctivos.

Estudiando el área de tesorería, el cual esta involucrado con el manejo de los recursos económicos de la empresa se evaluó la situación actual encontrando deficiencias o riesgos para poder aplicar la presente, a través de un diagnostico integral, sistemático con el empleo del Análisis FODA.

4.1. FODA

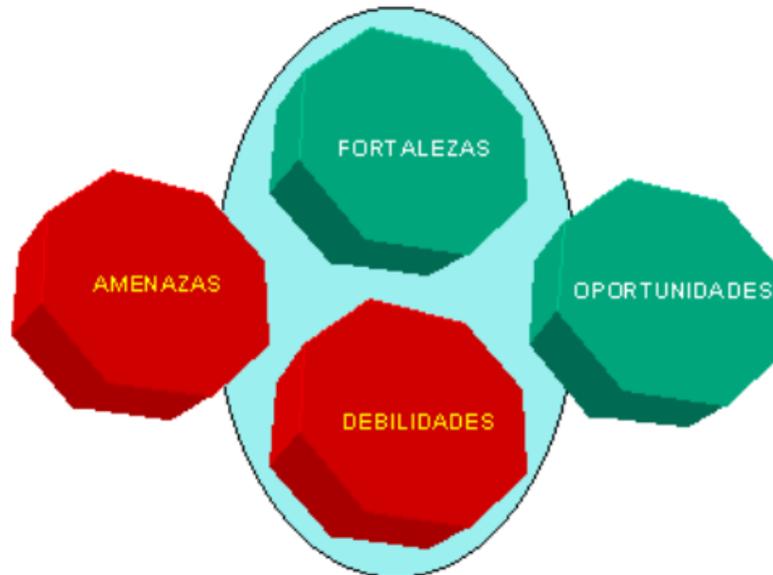
El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Es una herramienta sencilla que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de cualquier empresa, considerando los factores externos e internos que la afectan y así poder delinear la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes a la empresa. Permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

EL ANÁLISIS FODA



Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- ♦ la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- ♦ la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

4.1.1. Fortalezas:

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan,

capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

En el caso de la “Empresa Brosso” emplea estos elementos para lograr sus objetivos donde podemos mencionar las siguientes:

- ◆ Alta capacidad del personal para adaptarse a los cambios.
- ◆ Cuenta con un sistema de control de facturas, ya que con las facturas emitidas se cuadran los ingresos diarios.
- ◆ Ingreso mediante sistema CASH DRAWER de los productos de venta solicitada por encargados (Supervisoras y meseros) para luego hacer la preparación del mismo y ser despachado a destino.
- ◆ “Heladería Brosso” cuenta con una pagina Web **www.heladeriabrosso.com** para observar la variedad de productos que ofrece Brosso para clientes nacionales y extranjeros.

Todas las transacciones financieras se efectúan mediante cheques

4.1.2. Oportunidades:

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas donde mencionamos:

- Expansión de actividades.
- Capacitación de mayores y menores financiamientos.
- Transparencia y buena gestión financiera.

4.1.3. Debilidades:

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente y dentro de la empresa pueden mencionarse los siguientes:

- ◆ No cuenta con un Manual de organizaciones y funciones, procesos y procedimientos actualizados.
- ◆ Actualmente el área de tesorería funciona como ventanilla de caja pagadora y recaudadora.
- ◆ Desorganización interna (inadecuada distribución de tareas)
- ◆ Deficiente atención al cliente (en los salones)
- ◆ Deficiencia en el mantenimiento de los equipos de computación, impresoras y cableado de las distintas secciones (cajas, salones, copas, cocina, oficina).
- ◆ No se realizan conciliaciones bancarias (bancos y reportes diarios).
- ◆ El personal de recaudación de los recursos de alquileres comparte con la secretaria (falta de comunicación lo cual demora el cobro de los mismos).
- ◆ No realizan flujos financieros.
- ◆ No existe acceso a la página Web de los extractos bancarios para poder revisar diariamente los extractos.
- ◆ No existe documentación de respaldo de algunos cheques.
- ◆ No existe procedimientos para la protección física de documentos percibidos y generados.
- ◆ Los comprobantes recibidos junto con los cheques no se encuentran en acceso restringido y están ubicados en lugares de riesgo o robo.
- ◆ No existe un control exhaustivo por parte del Gerente propietario, acerca de las recaudaciones de los ingresos de la empresa.

4.1.4. Amenazas:

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la Empresa y evitarían el logro de los objetivos.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

- ◆ Alto índice de rotación en supervisión.
- ◆ Incumplimiento de los reglamentos internos de la empresa.
- ◆ Determinación y sanción de las responsabilidades.

En síntesis:

- ◆ las fortalezas deben utilizarse
- ◆ las oportunidades deben aprovecharse
- ◆ las debilidades deben eliminarse
- ◆ las amenazas deben sortearse

➤ Fortalezas y Debilidades:

Se considera las áreas siguientes:

♦ **Análisis de Recursos**

Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

Una buena gestión de Tesorería para la empresa permite conocer anticipadamente las posiciones en todas las cuentas financieras, tanto en fecha de operación como en fecha de valor, ante la información que nos proporciona el banco, permitiendo tomar decisiones proactivas sobre la liquidez de nuestra empresa.

- Beneficios principales de la aplicación:

Mayor autonomía en la generación y gestión de la información - podrá gestionar sus previsiones de forma automática y precisa, sin tener que depender de la información suministrada por los bancos.

Seguridad en la contabilización de los cobros y pagos - pone a su disposición las herramientas necesarias para automatizar la contabilización de los cobros y pagos cuando son conocidos, adelantándose a la recepción de los extractos bancarios. Al utilizar sus propios registros contables y previsiones como su fuente de información más fiable y así contrastar las acciones de terceros (clientes, proveedores, bancos,...).

Ahorro de tiempo - Nuestra aplicación de Tesorería le permitirá conciliar las cuentas bancarias automáticamente a partir de la información contenida. Además, ante una auditoria podrá obtener toda la información inmediatamente, incluyendo la justificación de las diferencias, a cualquier fecha, entre los saldos en contabilidad y los proporcionados por el banco.

Previsión de saldos - Las posiciones en las distintas cuentas bancarias, tanto a fecha de operación como de valor, las podrá obtener considerando la información contable, las previsiones de ingresos y pagos (incluyendo préstamos e inversiones financieras), disponibilidad de cuentas de crédito, etc.

Trazabilidad de los documentos de cobro y pago. podrá relacionar y seguir la pista de los documentos que justifican una operación comercial de compra/venta: presupuestos, pedidos, facturas, documentos de cobro pago.

Planificación presupuestaria - Podrá usted definir libremente las partidas sujetas a control presupuestario y manejarlas a un nivel de planificación, comparándolas con las previsiones conocidas y con las realizaciones. La generación y modificación de sus presupuestos podrán ser automatizados en base a criterios lógicos.

♦ **Análisis de Actividades**

Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.

A la hora de afrontar una negociación con las entidades financieras, debe tenerse en cuenta una serie de **principios, consejos o buenas prácticas**, que resultan recomendables y recomendadas por los expertos en estas cuestiones que, fundamentalmente, hasta ahora podría parecer que las actividades de tesorería tienen un carácter rutinario y que se pueden encorsetar dentro de rígidos patrones. Nada más lejos de la realidad, el proceso de toma de decisiones de Tesorería se caracteriza por dos aspectos fundamentales:

1. Las decisiones se han de tomar en un entorno caracterizado por la **incertidumbre** de los datos futuros (previsiones de tesorería, evolución de los mercados financieros, etc.).
2. La **complejidad**, debido al elevado número de variables que intervienen, normalmente interrelacionadas, así como a la presencia de restricciones de carácter, tanto objetivo como subjetivo, que complican y dificultan el proceso de toma de decisiones.

♦ **Análisis de Riesgos**

Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa Una forma de aumentar conocimientos sobre riesgo en el lugar de trabajo es realizar un análisis de riesgos del trabajo sobre las tareas de los individuos en el área de tesorería. Un análisis de riesgos del trabajo es un procedimiento que lleva a integrar los principios y prácticas aceptadas en una operación, cada paso básico del trabajo se examina para identificar riesgos potenciales y determinar la forma más segura de hacer el trabajo.

♦ **Análisis de Portafolio**

La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

- ♦ ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?

- ♦ ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Se entiende por operaciones de tesorería, aquellas que se originan en desarrollo de las actividades propias del control y administración de la liquidez de los portafolios de las reservas de pensión administradas y la inversión de los recursos administrados. Tales actos se refieren a:

- a. Operaciones del mercado de valores.
- b. Transacción con Moneda extranjera y bolivianos o en cualquier otra denominación.
- c. Cualquier otra que sea realizada a nombre de la entidad o en beneficio de ella o por cuenta de las reservas administradas, de acuerdo con la normatividad vigente.

La realización de estas operaciones es responsabilidad de la Empresa, a través del área financiera

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

1. Fortalezas Organizacionales Comunes

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

2. Fortalezas Distintivas

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- ◆ Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- ◆ Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

3. Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

➤ **Oportunidades y Amenazas**

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

♦ **Análisis del Entorno**

Estructura de sus industrias relacionadas con el sector de tesorería (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

♦ **Grupos de interés**

Instituciones Privadas (bancos relacionados), sindicatos (los cuales velan por los derechos de los trabajadores donde se debe tener una buena relación con el directorio para acordar bastantes asuntos ya sean uno de esos los financieros).

♦ **El entorno visto en forma más amplia**

Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Pregúntese:

- ♦ ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ♦ ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

Filtrados los datos sólo nos queda clasificarlos. Aplicando el sentido común, podemos construir una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo):

Positivas		Negativas
Oportunidades	Exterior	Amenazas
Fortalezas	Interior	Debilidades

Quien haya inventado el Análisis FODA eligió para cada intersección una palabra: así la intersección de "bueno" y "exterior" es una oportunidad, mientras que las cuestiones "positivas" del "interior" de nuestra empresa son una fortaleza, y así sucesivamente.

La clave está en adoptar una visión de sistemas y saber distinguir los límites del mismo. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores, sino el control.

La sagacidad del empresario debe convertir las Amenazas en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas. Ejemplos: Asociarnos con nuestra competencia de toda la vida para enfrentar a un enemigo más pesado.

4.1.5. La Matriz para Formular Estrategias de las Amenazas-Oportunidades Debilidades-Fuerzas (FODA)

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

Estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas.

Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz FODA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

a) Las estrategias FO (Fortalezas con Oportunidades)

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

b) Las estrategias DO (Debilidades ante Oportunidades)

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades. Por ejemplo, podría haber una gran demanda de productos para controlar la cantidad vendida (oportunidad), pero el personal de producción carezca de maquinarias requerida para producir estos productos (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha maquinaria constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa

competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

c) Las estrategias FA (Fortalezas para enfrentar las Amenazas)

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

d) Las estrategias DA (Debilidades para resistir a las Amenazas)

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

La tabla siguiente contiene una presentación esquemática de una matriz **FODA**. Nótese que la primera, segunda, tercera, y cuarta estrategia son: FO, DO, FA, y DA, respectivamente.

La matriz FODA para la formulación de estrategias.

<i>En blanco</i>	FUERZAS-F Anotar las fuerzas	DEBILIDADES-D Anotar las debilidades
OPORTUNIDADES-O Anotar las oportunidades	ESTRATEGIAS-FO Anotar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS-DO Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS-A Anotar las amenazas	ESTRATEGIAS-FA Usar las fuerzas para evitar las amenazas	ESTRATEGIAS-DA Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Nótese a que la matriz FODA cuenta con nueve celdas. Como se indica, hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco (la celda superior de la izquierda). Las cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores claves, llamados F, D, O, A.

4.2. CONCLUSIÓN DE DIAGNOSTICO

En el área de tesorería existe una desorganización interna por la inadecuada distribución de tareas, esto debido a que no cuentan con un Manual de funciones de procesos y procedimientos, así se observa que los trabajadores realizan múltiples tareas, que implica que los mismos asuman responsabilidades por estar involucrados en las distintas actividades.

- ◆ La falta de personal no permite un control adecuado de los ingresos, la captación de las mismas y la verificación de los comprobantes de egreso recibidos.
- ◆ La falta de un sistema de control en almacenes (control de inventarios KARDEX).
- ◆ Para que no tengan en exceso productos de materia prima almacenando mucho tiempo el cual perjudica el movimiento del efectivo que se tiene invertido en dicho productos, así también que los encargados de las distintas secciones no dupliquen sus pedidos.
- ◆ El área de tesorería deberá encargarse del control y la recaudación de los ingresos percibidos, la elaboración de los flujos financieros, así también emitir los cheques para todos los pagos que se realicen con sus respectivas documentaciones de respaldo en el momento preciso.



CAPITULO V

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE TESORERIA

CAPITULO V



5. PROPUESTA DE TRABAJO

5.1. INTRODUCCIÓN

El departamento de Tesorería esta encargado de administrar y controlar los ingresos y gastos, para hacer cumplir y llegar a los objetivos mencionados anteriormente.

En el análisis FODA en las partes de las debilidades, se menciona que el área de tesorería solo funciona como una ventanilla de caja recaudadora y pagadora, dejando al olvido todas las funciones que se mencionaron el párrafo anterior, como también no cumpliendo con la generación de la información sobre el total recaudado diariamente, semanalmente y mensualmente que genera la empresa “Heladería Brosso”, llevando de esta forma a una ineficiente administración de los recursos no alcanzando así a una gestión segura en su manejo.

En área de tesorería de la empresa “Heladería Brosso” debe ser el pilar que sustenta la actividad financiera por lo que tiene bajo su administración y control de los recursos que genera diariamente la empresa, para esto se quiere alcanzar la eficiencia, eficacia y transparencia para así poder dar confiabilidad a los procedimientos dando como resultado la información útil, oportuna y confiable.

En la empresa “ Heladería Brosso” si se quiere verificar todos los procedimientos en el área de tesorería se utilizará una guía de CONTROL INTERNO, el cual ayudara en gran medida a la evaluación de cada procedimiento del área que corresponde.

5.2. CONTROL INTERNO

El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que son confiables sus estados contables, frente a los fraudes.

Ello es importante tener en cuenta, por cuanto el control interno tiene una vinculación directa con el curso que debe mantener la empresa hacia el logro de sus objetivos y metas. El control interno no puede existir si previamente no existen objetivos, metas e indicadores de rendimiento. Si no se conocen los resultados que deben lograrse, es imposible definir las medidas necesarias para alcanzarlos y evaluar su grado de cumplimiento en forma periódica; así como minimizar la ocurrencia de sorpresas en el curso de las operaciones.

5.2.1. El Control Interno en el Marco de la Empresa

Mientras mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno.

Cuando la empresa tiene más de un dueño, muchos empleados, y muchas tareas delegadas, los dueños pierden control y es necesario un mecanismo de control interno. Este sistema de control deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

En el caso de la empresa “Heladería Brosso” los dueños de la empresa están en constantes viajes ya sea al interior como al exterior, entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones más necesario se hace la existencia de un sistema de control interno estructurado.

CUADRO DE RECOMENDACIONES EN BASE AL CUESTIONARIO GUIA DE CONTROL INTERNO.

PREGUNTA	JUSTIFICACIÓN	SITUACIÓN ACTUAL	RECOMENDACIONES
<p>1. Los sistemas de procedimientos del sistema de tesorería establecen una adecuada separación de funciones.</p> <p>a) Existe control de las actividades siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Recaudación de recursos. ◆ Registros contables <p>b) La Programación del flujo financiero es elaborado por el persona de las con las siguientes.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registros contables. - Custodia de recursos. - Pagos - recaudaciones 	<p>Como se ha tomado en cuenta como base para este estudio el sistema de Tesorería s/g Norma Básica, comprende dos componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Sistema de recaudación. Abarca el conjunto de funciones y actividades administrativas para recaudar recursos. ◆ Sistema de administración. abarca el conjunto de la unicidad de recursos y actividades de la empresa relativa a los ingresos y egresos, la programación del flujo financiero. ◆ Se toma en cuenta La Norma básica del sistema de organización administrativa. ◆ Evitar la duplicidad y 	<p>a) NO CUMPLE, en el Dpto. de Tesorería, opera una persona de recaudar y administra los recursos, este encargado esta a cargo de jefe de tesorería, auxiliar contable, manejo de caja, así también no existe la tarea de contabilizar los ingresos en asientos contables.</p> <p>Se ha encontrado una inadecuada delimitación de tareas y responsabilidades.</p> <p>b)NO SE APLICA, por que no se elaboran algunas actividades o pasos que se menciona en la parte de Flujo de caja.</p>	<p>Se recomienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Establecer la estructura orgánica, para optimizar la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos, donde cada personal en la empresa tendrá un nuevo cargo, así también existirá un control entre el personal de acuerdo a las jerárquicas. -Se debe establecer con urgencia el manual de procedimientos. -Para tener una organización interna estable y eficiente de limitación de tareas o funciones deben tomarse en cuenta como base la Norma básica del sistema de tesorería.

	<p>dispersión de funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Proporcionar a la empresa una estructura que optimice la comunicación, coordinación y el logro de los objetivos. 	<p>No cuentan con registros contables diarios, las planillas de sueldos y salarios no son revisadas por el personal capacitado o por el contador.</p>	
<p>2. Existen procedimientos para la protección física de la documentación utilizada.</p> <p>a) los activos físicos: como ser comprobantes de egreso u otra documentación respaldatoria de las operaciones.</p> <p>Cuentan con un lugar restringido a estas documentaciones.</p> <p>b) Están protegidos los activos financieros?</p> <p>c) Se verifican los comprobantes de egreso con respaldo respectivo.</p> <p>d) Los archivos presentan índices y correlatividad</p>	<p>-Según el reglamento interno de la empresa la Custodia de los títulos y valores del Dpto. de tesorería obliga a asegurar una adecuada preservación, ya sea para SIN, Ministerio de Trabajo, etc.</p>	<p>a) NO CUMPLE, debido a que los activos físicos como: los comprobantes de egreso, cheques, documentos respaldatorios están archivados en cajas en un deposito en el cual tienen acceso muchos del personal ya que esta ubicado en la parte del servidor del sistema.</p> <p>b) están en archivadores de palanca con el orden respectivo, pero en un lugar donde tienen acceso todos, en la oficina central.</p> <p>c) NO CUMPLE, por que no existe un</p>	<p>Se recomienda:</p> <p>-La recaudación en efectivo se delegue a un solo personal encargado, según el organigrama propuesto y este bajo la responsabilidad de un encargado recaudadora de CAJA, el mismo que rendirá cuenta por cuenta a su subordinado.</p> <p>-Los comprobantes de egreso con sus respaldos y cheques sean recepcionados por el encargado de caja pagadora, quien será responsable de los registros, archivo correlativo y entrega</p>

<p>que permitan la rápida ubicación de la misma.</p>		<p>personal exclusivo que verifique si los comprobantes de egreso que se decepciona en tesorería, lleven toda la documentación de respaldo.</p> <p>d) NO CUMPLE, por que la Secretaria o el auxiliar encargado de los archivos tiene el acceso para buscar en cuanto se necesite y no vuelven a poner en su lugar una vez devuelto, de tal forma ocasionan un desorden</p>	
<p>3. Los procedimientos incluye actividades de control para asegurar que se recauden los ingresos.</p> <p>a) El responsable de ingresos verifica que el personal bajo su dependencia haya identificado todos los</p>	<p>Tomando en cuenta a la norma básica de sistema de tesorería, nos menciona que la recaudación debe ser en el momento de su exigibilidad.</p> <p>-La recaudación de los ingresos, debe ser por cuentas autorizadas, respetando el principio de</p>	<p>a) NO CUMPLE, porque existen ingresos de otros conceptos fuera de las ventas, y no hay una cuenta especifica para ello, no es ingresado en el tiempo oportuno o el día que corresponde.</p>	<p>Se recomienda:</p> <p>-Solicitar al personal encargado de realizar los reportes diarios de Ingresos y egresos debe elaborar una conciliación bancaria y entregarlos a el jefe de tesorería (en este caso el gerente), de tal forma esta</p>

<p>ingresos que se recauda. b) El responsable de los ingresos verifica mediante sistema dicha recaudación.</p>	<p>unicidad de caja. -En la NBST señala que: Tiene por objetivo administrar eficientemente y facilitar el control de los movimientos de los ingresos y egresos de los recursos.</p>	<p>b) NO SE APLICA, por que el responsable de las ventas verifica solo para fin de mes y no diariamente, en el cual si hay algún error es difícil corregir de en el caso de las facturas.</p>	<p>información puede ser elaborado en EXCEL. - El encargado de revisar los ingresos y egresos debe solicitar un detalle justificado con depósitos efectuados en la cuenta de los cheques o comprobantes de egreso pagados o por pagar.</p>
<p>4. Los procedimientos incluyen actividades de control que aseguren las recaudaciones en las fechas determinadas. a) El encargado de los ingreso y gastos verifica que las recaudaciones provenientes de alquileres, parqueo, prestamos, intereses, etc. Son depositados en las fechas correspondientes. b) El encargado de ingresos y gastos evalúa periódicamente la posible existencia de desvíos en las</p>	<p>Tomando en cuenta el NBST de acuerdo a este párrafo podemos señalar lo siguiente: La recaudación de los recursos debe ser rendido y depositado a la cuenta en el momento de su exigibilidad.</p>	<p>a) NO CUMPLE, porque la recaudación de los ingresos de alquileres lo ven dos personas y se recauda a ambas el cual el recibo oficial es utilizado por dos personas y una con la otra se confía en cobras, de tal forma no se hace el cobro o (deposito) en el tiempo que corresponde. b) NO SE APLICA, debido a que el Área de tesorería tiene como función de ventanilla de caja que recauda y</p>	<p>Se recomienda: -Implementar un formulario para el control de los alquileres y parqueo. - elaborar un cuadro de control de recaudaciones en base a la información diaria generada y registrada en los formularios -Hacer un cronograma de depósitos de alquileres y parqueo el cual se debe seguir para el cumplimiento de la misma.</p>

<p>recaudaciones para que instruya las acciones correctivas que se consideran necesarios.</p>		<p>cobra, por tal razón algunos procesos como elaboración de informes u otros documentos no lo elaboran.</p>	
<p>5. Los procedimientos establecen actividades de control para asegurar la existencia de la documentación de respaldo de los ingresos y otras recaudaciones.</p> <p>a) se comprueban que las recaudaciones de las ventas diarias son verificadas con las facturas y otros detalles con el sistema que controla la misma.</p> <p>b) El responsable de los gastos desembolsa los gastos con los respectivos recibos o comprobantes de egreso.</p>	<p>Todo ingreso o egreso de los recursos de Tesorería deberá registrarse mediante el correspondiente comprobante.</p>	<p>a) SI CUMPLE, mediante el sistema CASH DRAWER de la Empresa Token Cónsult Group, ya que la encargada verifica diariamente y hace cuadrar para el control correspondiente (detectando día a día si el cajero tiene faltantes o sobrantes y detallando cada caso).</p> <p>b) SI CUMPLE, todos los gastos que se realizan diariamente son con comprobantes de egreso, vales o recibos con las firmas autorizadas (en caso de gastos de promociones, alquileres</p>	

		de maquina, mano de obra eventual), en caso de los insumos que se necesitan como materia prima deben ser registrados obligatoriamente con el sello de inspección (personal que se encarga de verificar la calidad y cantidad de dichos productos).	
6. a) ¿se realizan conciliaciones bancarias? b) ¿Centralizan una cuenta general para los ingresos según su actividad?	Según la NBST. Señala en uno de sus artículos: Establece la unicidad de caja y tiene las siguientes funciones: -Realizar las conciliaciones bancarias respectivas.	a) NO CUMPLE, no se realiza conciliaciones bancarias por que el encargado de Ingresos y gastos tiene otras responsabilidades; las cuales el control de los ingresos generales y los gastos generales, además no tiene acceso al extracto bancario que se genera en la pagina web del Banco económico. b) SI CUMPLE, se	Se recomienda: a) En el Manual de funciones recomendados se mencionan que una de sus funciones del tesorero es realizar las conciliaciones bancarias ya sean semanal o mensualmente.

		centraliza en la cuenta de bolivianos del Banco Económico, lo que es el ingreso de las ventas y parqueo y en la cuenta de dólares lo que es los ingresos de los alquileres.	
7. Los procedimientos incluyen actividades de control para asegura la adecuada programación de las recaudaciones. a) ¿Se realizan cronogramas para los gastos de montos mayores, para no afectar al Departamento de Tesorería en cuanto al manejo del efectivo?	Tomando en cuenta al NBST. La programación d el flujo de caja es un conjunto de actividades y procedimientos relacionados con la elaboración de pronósticos de los ingresos y egresos	a) NO SE APLICA, en caso de de los gastos de mantenimiento de las maquinarias son montos elevados y se requiere de suma urgencia se debe desembolsar siempre y cundo autoriza el gerente, por tal motivo se puede observar que no existe un cronograma de gastos de mantenimiento.	Se recomienda: -Hacer un cronograma de gastos de mantenimiento preventivo anual de las maquinarias. - Un cronograma anual para gastos de mantenimiento de edificio para las refacciones que se necesiten. -Realizar un cronograma para la dotación de los uniformes al personal.

5.2.2. Evaluación de los Resultados de Obtenidos Mediante Guía de Control Interno

La evaluación del resultado obtenido mediante el cuestionario – guía de control interno, aplicado en el área de Tesorería, nos permite conocer a profundidad las operaciones que no estén en base al reglamento interno de la empresa.

Para evaluar los resultados que fueron obtenidos en el procesos de seguimiento y verificación se considerará como pregunta con sus incisos respectivos, para luego evaluar la situación actual, es decir si en base a la pregunta el área de tesorería realiza o no esa actividad, para luego proponer las recomendaciones que corresponden.

Para mejor entendimiento se realiza una base de guía de control interno dentro de la empresa “Heladería Brosso”, donde se puede observar con mas detalle, su justificación que respalde a la pregunta y la situación actual en la que se encuentra el área de tesorería y en base a esos puntos realizar las recomendaciones correspondientes como se detalla.

5.2.3. Control Interno Adecuado para la Tesorería

Una de las áreas clave como pilar para asegurar la continuidad de las empresas en el orden administrativo y de gestión es la de **tesorería**, provocando distintitas disciplinas interesadas en su estudio como el desarrollo de control interno.

Este trabajo tiene como propósito efectuar un análisis del sistema de control interno del área de tesorería mediante la propuesta de políticas, mecanismos y documentos

al servicio de la Dirección empresarial para alcanzar la eficacia y eficiencia en la gestión del disponible y de los recursos financieros a corto plazo.

5.2.4. Identificación y Análisis de los Procedimientos Actuales del Área de Tesorería

Los procedimientos que se desarrolla en el área de Tesorería de “Heladería Brosso” se regirán a un manual de procesos y procedimientos, lo que implica que las tareas que desarrollaran, la cual ayuda en gran manera para desempeñar las mismas, pero no son eficientemente distribuidas.

De esta manera en base al cuestionario de guía de control interno, las entrevistas, formularios de procedimientos y la observación que se realizo en el trabajo dirigido, se pudo evidenciar todo el movimiento que acontece en esta área.

Es por esta razón vemos necesario que para poder cumplir con los objetivos del presente trabajo, se comenzará con un análisis del organigrama actual del área de tesorería (conociendo la función de cada uno del personal de esta sección). Para luego verificar si el personal puede desempeñar sus funciones eficientemente los procesos y procedimientos que vienen realizando hasta ahora.

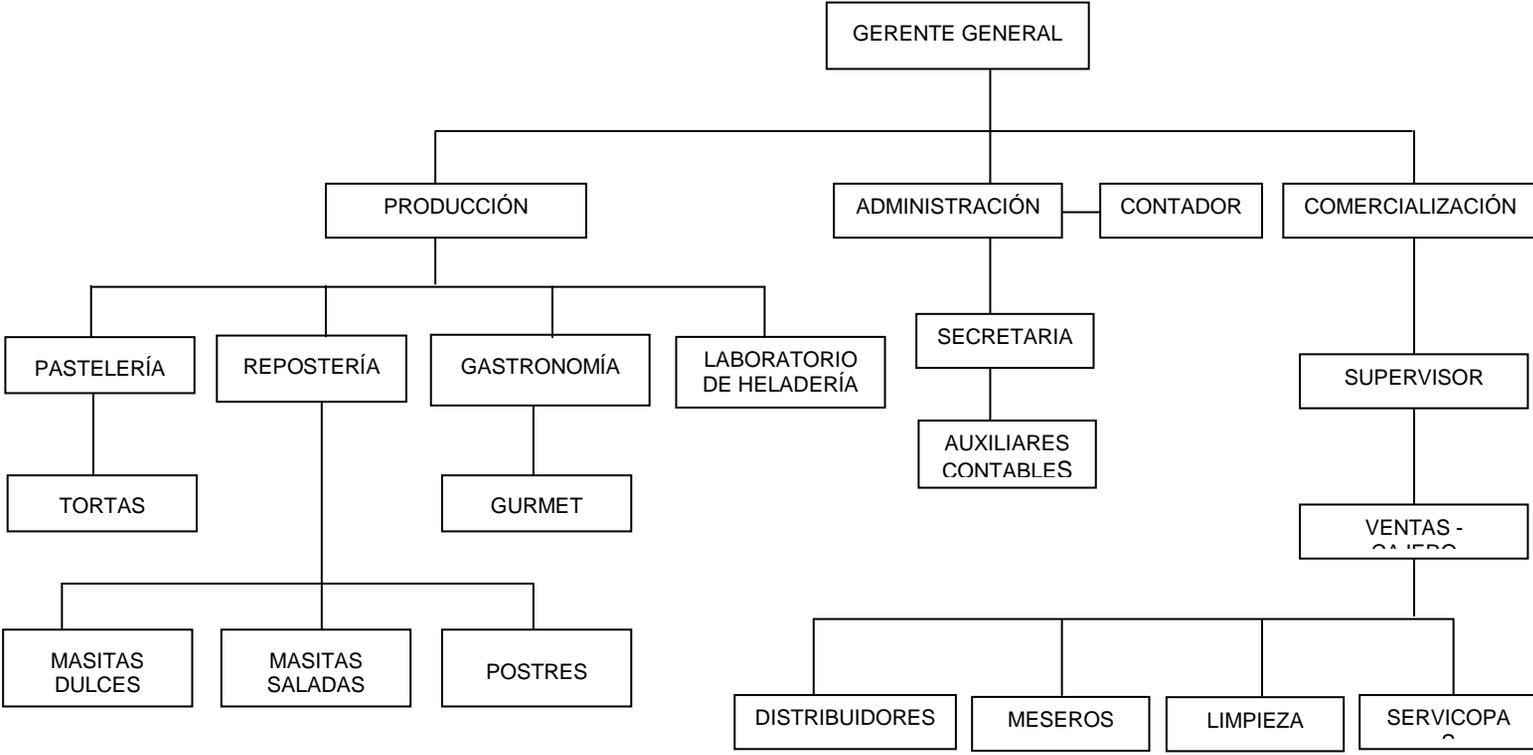
5.2.5. Organigrama Actual.

Con la información que se obtuvo, se diseño un organigrama actual de acuerdo a sus funciones, por que la empresa “Heladería Brosso” no cuenta con el organigrama.

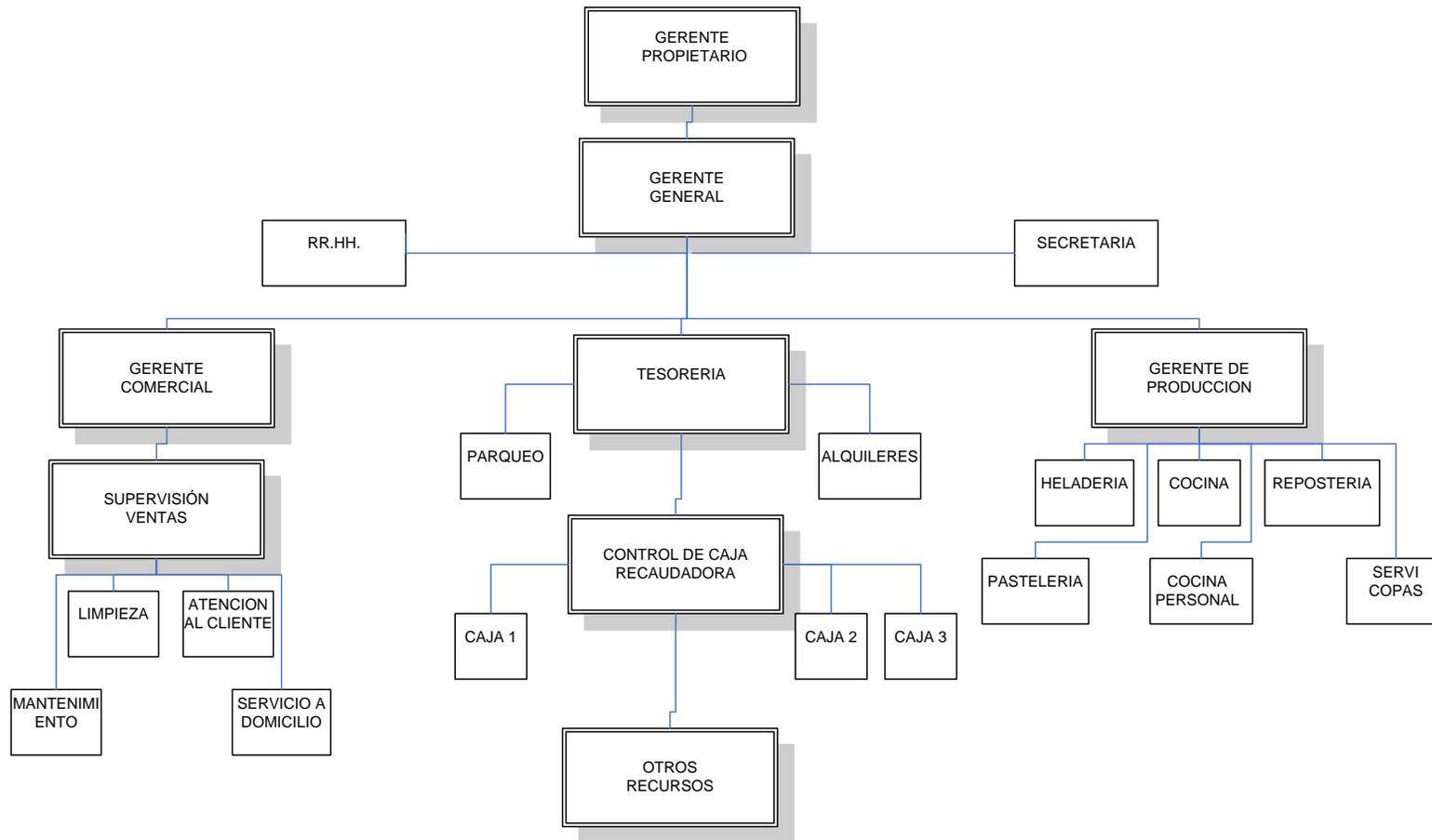
Los procesos y procedimientos denotan que la relación de interdependencia de las funciones hacia el jefe del área creando un desconcierto y un ambiente negativo. Se

ha observado que el personal del área en muchos casos desarrolla las mismas labores dispersándose las responsabilidades, lo que no es conveniente, por lo que es muy importante definir sus funciones específicas para cada uno del personal de tal forma logre mayor eficiencia en la administración y control de los recursos económicos en la empresa.

ORGANIGRAMA EMPRESA HELADERÍA BROSSO

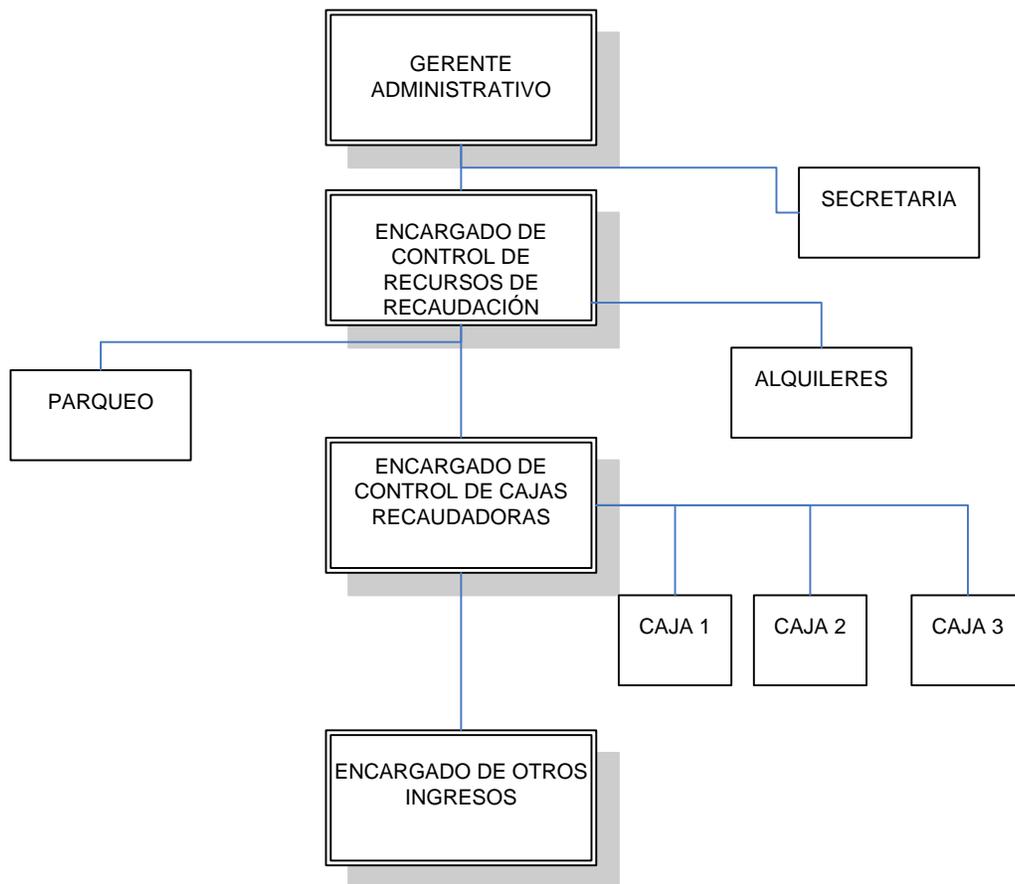


ORGANIGRAMA PROPUESTO HELADERÍA BROSSO



A continuación se muestra la estructura orgánica del sector de tesorería.

ORGANIGRAMA ACTUAL DEL ÁREA DE TESORERÍA HELADERÍA BROSSO



➤ Descripción de las actividades del personal en el área tesorería actual.

En base al organigrama descrito anteriormente se ha podido verificar y evidenciar las operaciones que actualmente realizan en el área de Tesorería donde existe la duplicidad y dispersión en el desarrollo de sus actividades. Se detalla en lo siguiente:

♦ **Gerente Propietario.**

Se encarga de:

1. Revisa los ingresos diarios
2. Revisa los egresos diarios.
3. Autoriza los gastos de importes elevados para posteriores días (ejemplo: de impuestos, servicios básicos, mantenimientos de maquinarias, etc.).

♦ **Secretaria.**

Se encarga de:

1. Elaborar notas, oficios o circulares.
2. Recepción, registro y archivo de documentación recibida.
3. Recibo y/o archivos de copia de documentación despachada.
4. Elaboración y envío de notas (adjunto de cheques y copias de comprobantes de egreso.
5. Realiza recibo de alquileres (a los inquilinos que depositan a la cuenta).
6. Realiza pedidos de materiales del personal de mantenimiento.
7. Recepción de llamadas telefónicas.
8. Atención al público para cualquier consulta.
9. Elaboración del Libro de Compras (copias de las facturas)

♦ **Encargada de Control y recaudación de recursos:**

Se encarga actualmente de:

1. Pago de refrigerios y bono de transporte.
2. Revisar los aportes a las AFP's, Caja Nacional, lactancia con sus respectivos depósitos.
3. Manejo de Caja chica (base de importe utilizado Bs.15.000. son quince mil 00/100 bolivianos)
4. Realizar los recibos oficiales (por ingresos de diferentes conceptos).
5. Elaborar reportes diarios de los ingresos y gastos.
6. Elaborar los comprobantes de egreso (con su respectivo cheque y documentación respaldatoria)
7. Coordinar las compras de la empresa respecto a los gastos de mantenimiento e insumos.
8. Control de los ingresos mediante los reportes y los extractos bancarios (alquileres y Parqueo).
9. Control y verificación de los Libros de Compras y Ventas para el pago de los impuestos.
10. Control y pago de los servicios básicos de la empresa.
11. Control de Proveedores y caja Chica.
12. Recepción, Control y verificación de los ingresos de parqueo.
13. Conteo de efectivo de las ventas recaudadas para luego ser depositadas al Banco.

✦ **Encargada de Control de Caja recaudadoras de ingresos.**

Se encarga actualmente de:

1. Controla y verifica mediante el sistema CASH DRAWER los ingresos de las tres cajas del salón.
2. Determina los faltantes y sobrantes de los cajeros.

3. Recauda los ingresos de las maquinas que se encuentran en el salón, para después depositarlo a la cuenta que corresponde.
4. Encargada de dotar cambios (monedas fraccionadas a los cajeros de salón base de importe utilizado Bs 34.000.- son treinta y cuatro mil 00/100 bolivianos).
5. Elabora y controla los horarios de los cajeros.
6. Elaboración del libro de Ventas para la presentación a SIN y enviarlos mediante el Davinci.
7. Pago de sueldos y salarios.
8. Dotación de material de escritorio.

♦ **Encargada de Otros ingresos:**

1. Recauda ingresos de los productos de baja.
2. Recauda ingreso de los activos fijos dados de baja.
3. Encargada de sancionar al personal por errores.
4. Encargada de las cuentas por cobrar del personal.
5. Realiza reportes de los productos vendidos para luego cuadrar con el saldo y la producción.
6. Controla la calidad de los productos terminados para la venta en salon.

5.3. COMO EFECTUAR UN CONTROL INTERNO ADECUADO PARA LA TESORERÍA

Una de las áreas clave como pilar para asegurar la continuidad de las empresas en el orden administrativo y de gestión es la de tesorería, provocando distintitas disciplinas interesadas en su estudio como el cash management o el desarrollo de control interno.

Este trabajo tiene como propósito efectuar un análisis del sistema de control interno del área de tesorería mediante la propuesta de políticas, mecanismos y documentos al servicio de la Dirección empresarial para alcanzar la eficacia y eficiencia en la gestión del disponible y de los recursos financieros a corto plazo.



CAPITULO VI

PROPUESTA DE TRABAJO

CAPITULO VI

6. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

6.1. FLUJO GRAMA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ACTUALES.

En el área de tesorería se pudo observar que no están inmersos en una eficiente administración y control para el buen manejo de la empresa.

Así mismo se propone incorporar un manual de procesos y procedimientos en el cual se hace un seguimiento para poder adecuar al organigrama actual donde refleja el grado de responsabilidad y el nivel de mando que existe en el área.

De tal forma se realizó para un mejor entendimiento todos los procesos y procedimientos que involucran el área de tesorería, así se podrá observar de mejor forma a los trabajadores si los mismos realizan duplicidad de funciones e irregularidades que existen.

No.	Responsable	Descripción
1.	Supervisora de Salón	Recepción del efectivo de los cajeros de salón para posteriormente realizar el depósito en caja fuerte. Para respaldo de la misma se realiza arqueo al cajero, (original y copia) las cuales posteriormente son presentadas al día siguiente a administración.
2.	Encargada de caja	Presentados los arqueos se procede a la revisión del mismo y conteo del efectivo.

	recaudadora	<p>También se realiza la revisión y conteo de otros ingresos: alquileres y parqueo.</p> <p>Terminando la revisión se procede al depósito del efectivo a la cuenta de la Empresa.</p> <p>Posteriormente se realiza un detalle de los ingresos del día, para asignar un presupuesto de gastos que se realizaran en el día mediante los pedidos del almacén.</p> <p>Una vez realizado el detalle del presupuesto el Gerente autoriza dichos gastos.</p> <p>Teniendo los gastos del día se elabora un detalle para que este sea repuesto al siguiente día por el Gerente. Estos gastos son realizados en el día y Pertenecen a Caja Chica (pagos al contado),</p> <p>la sumatoria de los gastos debe ser menor a Bs.15.000.-</p> <p>↯ -Respaldo de la documentación:</p> <p>↯ La facturas o notas de venta deben estar</p> <p>↯ Debidamente selladas por inspección.</p> <p>↯ Firmada por el encargado del almacén</p> <p>↯ Firmado por un personal del almacén.</p> <p>Elaboración de detalle de proveedores. su elaboración es todos los días debido a los pedidos del almacén.</p> <p>Recepciona la información revisada del libro de compras y ventas para elaborar un detalle de los impuestos que se cancelaran, una vez pagados se realizara un cheque del gasto del mismo.</p> <p>Se procede a realizar un detalle para el pago de</p>
--	-------------	--

		<p>proveedores (cada semana), una vez recepcionado el estado de cuentas de cada proveedor.</p> <p>Para la cancelación, se realiza un comprobante de egreso (copia y original), el original esta destinado al archivo junto con el estado de cuentas de cada proveedor, y la copia se queda en el talonario para su posterior revisión del correlativo de las mismas.</p> <p>Una vez cancelado a los proveedores, sin ninguna observación se procede a realizar el cheque correspondiente.</p>
3.	Encargada de cajas recaudadoras	<p>Recibe la copia de los arqueos para ser revisado con el reporte del sistema “Cash Drawer”, para determinar los faltantes o sobrantes de cada cajero.</p> <p>Revisa el correlativo de las facturas de venta del sistema y facturas manuales, tomando en cuenta los saldos de los pedidos especiales y contratos de cumpleaños.</p> <p>Se encarga de entregar el material de escritorio a los cajeros, de acuerdo a su requerimiento.</p> <p>Encargada de caja de cambios, para proporcionar dinero fraccionado a los cajeros.</p> <p>Encargada de recaudar los ingresos de las maquinas que se encuentran en salón niños, este dinero es retirado con el visto bueno de la supervisora de turno, para después elaborar un detalle de ingresos del mismo.</p> <p>Encargada de realizar la revisión minuciosa de libro de ventas: salón, alquileres y parqueo, para posterior ingreso de información al sistema “Davinci”</p>

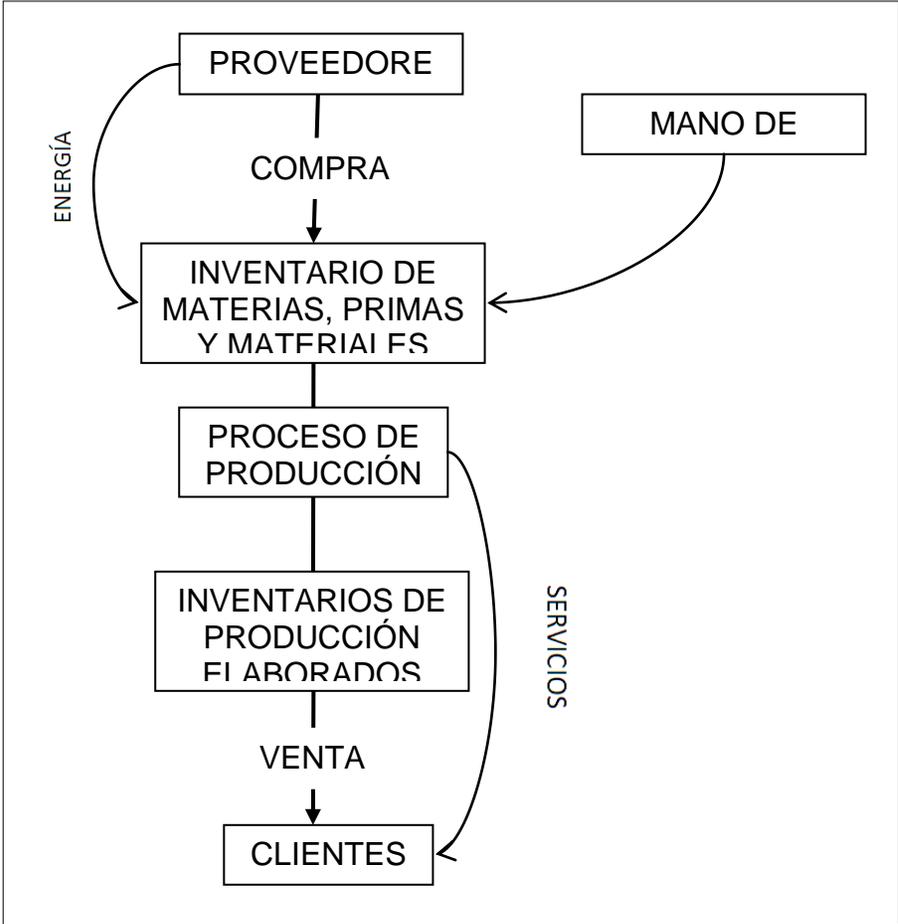
4.	secretaria	<p>Recepciona la documentación de caja chica y proveedores, para su respectivo archivo en orden, una vez separado las factura de compras de las notas o recibos procede a ordenar y revisar las facturas de compras de acuerdo a la fecha que corresponde, posterior ingreso de información al sistema "Davinci"</p> <p>Elabora un detalle de los servicios básicos de la empresa, entregando a la encargada para el respectivo desembolso quien obtendrá el cheque para el pago de las mismas.</p>
5.	Encargada de ingresos varios	<p>En base a los registros del sistema, controla el reporte financiero y la cantidad de productos vendidos, para cuadrar con el detalle de la producción, en caso de faltante de producto, se descontara a los encargados de ventas.</p> <p>Recepciona los ingresos de la venta de productos en retiro y retiros de Activo Fijo el cual es entregado a la encargada de caja recaudadora, firmado la boleta de ingresos.</p>
6.	Gerente Propietario	<p>Quien se encarga de gestionar una eficiente administración de la recaudación de los ingresos mencionados anteriormente a través de un control eficiente de los ingresos y egresos así también, planificar, organizar y controlar la ejecución de las actividades designadas de cada empleado.</p> <p>Revisando el movimiento de ingresos y egresos elaborara la planificación para los siguientes gastos:</p> <p>Revisa el detalle de proveedores, una vez aprobada y sin observación alguna procede a la cancelación de las mismas mediante cheque.</p>

		<p>Revisa el detalle de los sueldos, una vez aprobado procede a la elaboración del cheque.</p> <p>Revisando por día los gastos de caja chica va reponiendo el efectivo con cheque.</p>
--	--	--

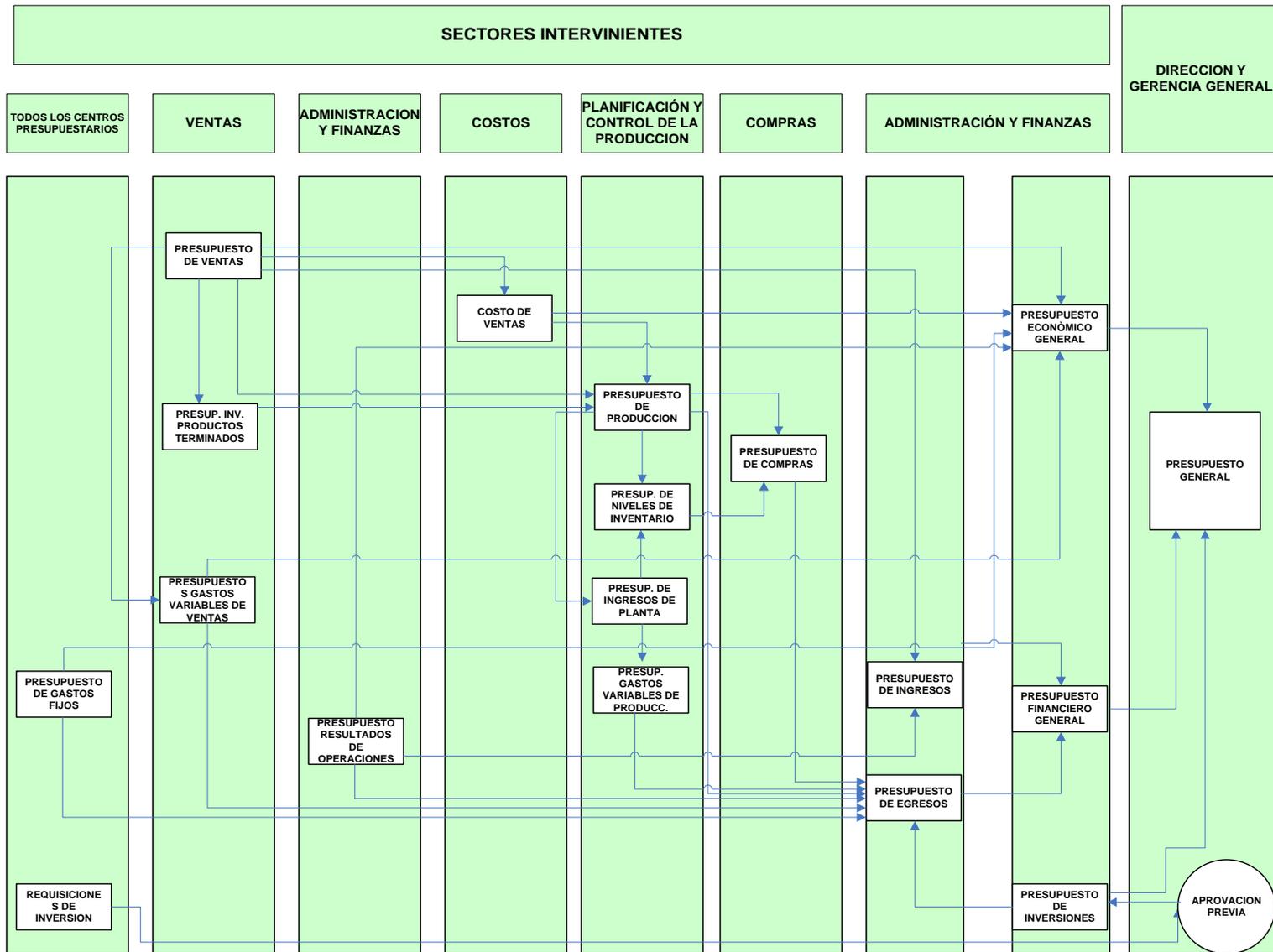
IDENTIFICACIÓN E INTERACCIÓN DE PROCESOS



ESQUEMA DE ACTIVIDADES



Esquema de actividades De la empresa

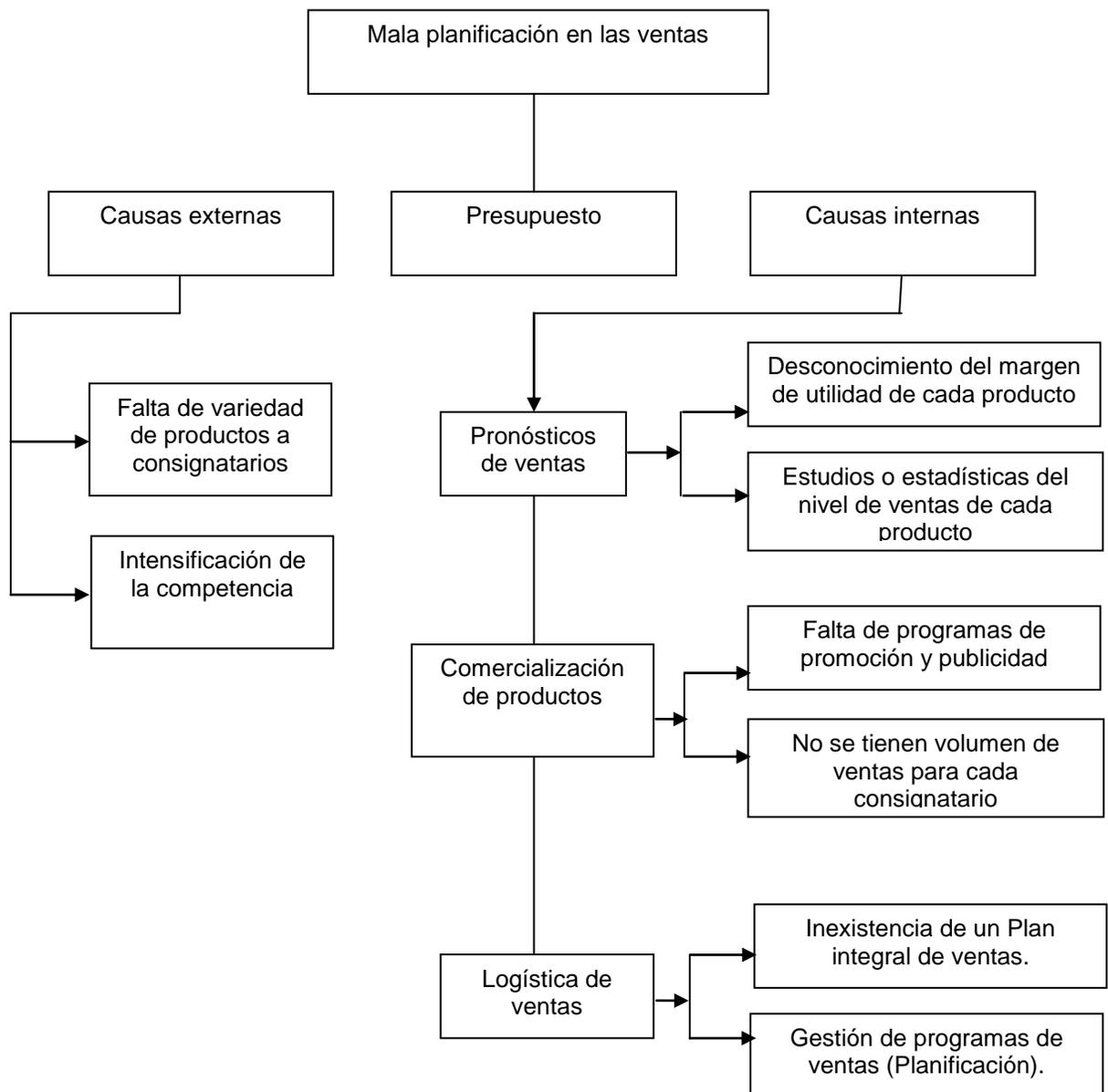


Ejemplo de encadenamiento de sistema presupuestario correspondiente a una empresa de productos alimenticios.

ELABORACIÓN DE LA RELACIÓN CAUSA – EFECTO

Para el análisis de los problemas, en los departamentos de ventas, se realizará el estudio de la relación causa – efecto a ser detallado a continuación.

La relación causa – efecto de las ventas y sus problemas





CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO VII



7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el presente trabajo las conclusiones a las que podemos arribar son las siguientes:

- ↯ Dentro de la propuesta se aplicó una guía de procesos y procedimientos, el cual ayudó para evaluar la situación en que se encontraba el área de Tesorería, así mismo se identificó y analizó cada una de las operaciones que necesitaban mayor administración y control, para que así se pueda reflejar las adecuadas operaciones en base a flujo gramas que se ha propuesto.
- ↯ Dentro del análisis FODA, los cuestionarios y entrevistas aplicados dentro el área de Tesorería y las áreas relacionadas con el mismo, se pudo observar que el personal administrativo no cuentan con información financiera confiable, oportuna y suficiente que le sirva de apoyo para una correcta toma de decisiones.
- ↯ La ausencia de personal capacitado de los procesos dentro del área; así también la falta de actualización de los manuales de organización y funciones, procesos y procedimientos, ocasionan una desorganización interna por la inadecuada distribución de tareas.
- ↯ Para una eficaz ejecución de las operaciones y una eficiente distribución de actividades y de responsabilidad, primeramente se diseñó un organigrama que permitirá facilitar la estructura que tendrá el área de Tesorería, así también dará

lugar a que los funcionarios tengan responsabilidad de las operaciones que serán ejecutadas bajo su cargo.

- ↯ El diseño del sistema de gestión y control permite obtener la información de manera oportuna y confiable, para la toma de decisiones.
- ↯ Este sistema de gestión y control del área de Tesorería de “Heladería Brosso” para su implementación, deberá ser aprobado por Gerencia.
- ↯ La presente propuesta no constituye como única solución al problema planteado, ya que puede ser visto desde otros puntos de vista y plantearse otras alternativas de solución.

7.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda lo siguiente:

- ↯ Implementar la presente propuesta en el corto plazo, con el objeto de que el área de Tesorería ejerza control en la recaudación de los recursos económicos en beneficios de la propia Empresa.
- ↯ Una vez que la presente propuesta sea revisado, analizado y aprobado por el Gerente, se recomienda la emisión de una circular para su aplicación.
- ↯ Convocar a una reunión, en la que se explique al personal involucrado, los cambios necesarios para un buen manejo de los recursos económicos, la generación oportuna de la información financiera y la correcta aplicación de la Norma Básica del sistema de Tesorería de acuerdo a la “implementación de procesos y procedimientos para el manejo de Tesorería”.
- ↯ Efectuar el seguimiento y control durante la ejecución del nuevo sistema de Tesorería.

- ↯ Aprobar la nueva estructura orgánica diseñada para optimizar la comunicación, la coordinación y el logro de objetivos, donde cada personal tendrá un cargo acorde a la responsabilidad de las actividades realizadas.
- ↯ Dotar un personal para el área de tesorería para que las actividades sean realizadas eficientemente y para que las funciones sean distribuidas de acuerdo al organigrama propuesto para que no tengan que sobrellevar las dificultades que se presentaban por la falta del mismo.
- ↯ La recomendación que se genera por la venta de servicios deberá estar a cargo de un personal, que según el organigrama propuesto esta bajo la responsabilidad del encargado de control de Ingresos, el mismo tendrá que rendir cuentas al responsable de recaudación de recursos y este al jefe de tesorería. Así también se encargara de que todo el ingreso generado diariamente sea controlado.
- ↯ La programación del flujo financiero la prepare el responsable de administración de recursos, elaborando los pronósticos de los ingresos y egresos y los pagos de las obligaciones, una vez efectuada la percepción de los ingresos de tesorería.
- ↯ Optar por un modelo de conciliación bancaria para que el funcionario a cargo controle eficientemente el movimiento.



GLOSARIO DE TERMINOS UTILIZADOS

GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS

1.- Informe Turnbull.- hace referencia al documento titulado "Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code", que fue publicado por el Colegio de Censores Jurados de Cuentas de Inglaterra y Gales en Septiembre de 1999.

El Informe Turnbull* exige que los gerentes de las empresas que coticen en bolsa demuestren un sólido sistema de control interno para salvaguardar las inversiones de los accionistas y los activos de la empresa. El informe recomienda un programa regular para valorar y evaluar todos los riesgos de la empresa, tanto internos como externos.

2.- Apalancamiento financiero: es el efecto que introduce el endeudamiento sobre la rentabilidad de los capitales propios. La variación resulta más que proporcional que la que se produce en la rentabilidad de las inversiones. La condición necesaria para que se produzca el apalancamiento amplificador es que la rentabilidad de las inversiones sea mayor que el tipo de interés de las deudas.

Es decir: los intereses por préstamos actúan como una **PALANCA**, contra la cual las utilidades de operación trabajan para generar cambios significativos en las utilidades netas de una empresa.

En resumen, debemos entender por Apalancamiento Financiera, la Utilización de fondos obtenidos por préstamos a un costo fijo máximo, para maximizar utilidades netas de una empresa.

2.1. Clasificación de Apalancamiento Financiero

Apalancamiento Financiero positivo: Cuando la obtención de fondos proveniente de préstamos es productiva, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es mayor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.

Apalancamiento Financiero Negativo: Cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos es improductiva, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es menor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.

Apalancamiento Financiero Neutro: Cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos llega al punto de indiferencia, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es igual a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.

3.- Activos financieros: Activos que generan rendimientos financieros.
Activos intangibles: Activos de tipo inmaterial, tales como patentes.
Activos líquidos: Activos de muy fácil conversión a efectivo.



ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

- Lic. Roberto Hernández Sampieri “Metodología de la investigación”
- Lic. Carlos Mendoza “Metodología 2da Edición”
- Lic. Morón Espinal Alejandro Ulises “Organización y Administración de Tesorería”
- Dávila Ambrosini Valdez “Introducción a la Banca”
- Ortega Mariño Macario “Administración de Empresas II “.
- Bellido Quintanilla Jeannethe Silvia **Trabajo dirigido**, Diseño de sistemas de control interno “CAFE LA TERRAZA”
- Pierre Hunault “Gestión de Tesorería día a día”
- Douglas Garbult “El control de Flujo de Fondos”
- INTERNET: Tesoreria.com_mejores practicas “benchmarking”
- Burgos Loyola y Ana Gabriel Burgos **Trabajo dirigido** “Diseño e implementación de procedimientos para los sistemas de presupuesto, tesorería y contabilidad”
- Diccionario de Contabilidad y finanzas

- Marcos P Makon “Sistema Integrados de administración Financiera Publica”
- Bedford Norton M. “ Administración Contable y Financiero”
- Monrissey Leonard E. “ Teoria contable de la Información Financiera”
- Autor: Bolivia Ministerio de Hacienda.
Titulo: Normas Básicas de Sistema de contabilidad.
- Autor: Banco Central de Bolivia
Titulo: Boletín estadístico
- Autor: Bolivia Ministerio de Finanzas
Contaduría General de Finanzas
- Oswald A. Mocciaro “ Presupuesto integrado”



ANEXOS