

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

ESCUELA DE INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORIA, CPA

TEMA:

IMPLEMENTACION DE UN DEPARTAMENTO DE TESORERIA CORPORATIVO EN UNA INDUSTRIA DE PINTURAS EN EL ECUADOR

TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO EN INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORIA, CPA.

ELABORADO POR:

IVAN PATRICIO JACOME VERDUGO

DIRECTOR DE TESIS

RAMIRO RODRIGUEZ

QUITO – ECUADOR

2010

Yo, Iván Patricio Jácome Verdugo, soy responsable del contenido de la presente obra ya sea en ideas, doctrinas, resultados y propuesta; de igual manera otorgando los derechos de autoría a la Universidad Tecnológica Equinoccial

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño a mis padres que me han dado la vida y han estado con migo en todo momento, dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y para seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten.

AGRADECIMIENTO

A la mores linda, mi papi y a mi hermano por ese apoyo incondicional, gracias a ellos que han velado por mi salud, mis estudios, mi educación, la alimentación entre otros, son a ellos a quien les debo todo, horas de consejos, de regaños, de tristezas y de alegrías de las cuales estoy muy seguro que las han hecho con todo el amor del mundo para formarme como un ser humano integro.

Al Profe Ramiro Rodríguez que es un gran maestro al saber guiar mis pasos como pre-profesional y como profesional compartiendo sus conocimientos y gran saber.

Una profunda gratitud a las personas que conforman la Industria de Pinturas, en especial al área Administrativa Financiera ya que fueron un apoyo fundamental e incondicional en la culminación de una etapa y comienzo de otra.



INDICE

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

- 1.1 Antecedentes históricos
- 1.2 Antecedentes científicos
- 1.3 Importancia practica del estudio
- 1.4 Situación actual del tema de investigación
- 1.5 Limitaciones y Delimitaciones del estudio
- 1.6 Alcance del trabajo
- 1.7 Objeto y Sujeto de estudio
- 1.8 Objetivo General del estudio
- 1.9 Objetivos Específicos del estudio
- 1.10 Justificación del estudio
- 1.11 Hipótesis o idea a defender del trabajo
- 1.12 Aspectos Metodológicos Generales
- 1.13 Historia de la Empresa

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

- 2.1. AREA DE TESORERÍA
- 2.2 FUNCIONES DE TESORERIA
 - 2.2.1 ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO.
 - 2.2.1.1 Factores específicos para determinar las necesidades de efectivo
 - 2.2.1.2 Técnicas para reducir las necesidades de efectivo
 - 2.2.1.3 Ciclo de liquidez de la empresa
 - 2.2.1.4 Inversión en valores negociables en bolsa
 - 2.2.1.5 Motivos para mantener efectivo
 - 2.2.2 ADMINISTRACIÓN DE EXCEDENTES TEMPORALES
 - 2.2.2.1 Actividades estacionales o cíclicas
 - 2.2.2.2 Gastos planeados o posibles
 - 2.2.3 ADMINISTRACIÓN DE LA CUENTA PROVEEDORES
 - 2.2.3.1 Como se gestiona las compras.
 - 2.2.4 ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR
 - 2.2.4.1 Importancia de la gestión de crédito y cobranzas en la administración financiera.
 - 2.2.4.2 Política de crédito
 - 2.2.4.3 Análisis de crédito
 - 2.2.4.4 Política de cobranza



2.2.5 ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO

2.2.5.1 Financiamiento a corto plazo

2.2.5.2 Financiamiento a largo plazo

2.2.6 ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIO

2.2.6.1 Finalidad e importancia de la administración de inventarios

2.2.6.2 Clasificación de los inventarios

2.2.6.3 Técnicas de administración de inventarios

2.2.6.4 Métodos de costos de inventarios

2.2.7 ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO.

2.2.8 UTILIZACIÓN DE MEDIOS DE COBRO Y DE PAGO.

2.2.8.1 Utilización de medios de cobro y de pago

2.2.8.2 Medios documentales

2.2.8.3 Otros métodos de cobro

2.2.9 SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA

2.2.9.1 Balance general

2.2.9.2 Estado de resultados

2.2.9.3 Flujos de caja (cash flow).

2.2.10 GESTION DE PAGO DE DIVIDENDOS

2.2.10.1 Política de dividendos

2.2.10.2 Pago de dividendos

2.2.10.3 Método para el pago de dividendos

2.2.10.4 Política de dividendos irrelevante

2.3. CONCEPTOS FINANCIEROS IMPORTANTES Y TERMINOS OPERACIONALES.

2.3.1 Estructura

2.3.2 Estructura organizacional

2.3.3. Implementación

2.3.4 Organigrama

2.3.5 Política

2.3.6 Manual de procedimientos

2.3.7 Estructura de capital

2.3.8 Indicadores financieros

2.3.8.1 Índices de liquidez

2.3.8.2 Prueba ácida

2.3.8.3 Índice de endeudamiento

2.3.8.4 Índice de solvencia

2.3.8.5 Apalancamiento financiero

2.3.8.6 Rotación de inventarios

2.3.8.7 Rotación de cuentas por cobrar

2.3.8.8 Rotación de proveedores



- 2.3.9 Índices de rentabilidad
 - 2.3.9.1 ROI
 - 2.3.9.2 ROA
 - 2.3.9.3 EVA
- 2.3.10 Presupuesto general
- 2.3.11 Dividendos

CAPITULO III

IMPLEMENTACION DEL DEPARTAMENTO DE TESORERIA

3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- 3.1.1 Diagnostico de la situación actual de la estructura organizacional
- 3.1.2 Estudio de la situación Financiera actual
- 3.1.3 Manejo de la Gestión Financiera

3.2 Estructura Organizacional Propuesta

- 3.2.1 Organigrama estructural del área administrativa propuesta
- 3.2.2 Organigrama estructural del área de contabilidad y tesorería
- 3.2.3 Organigrama de posición funcional

3.3 Descripción actividades y perfil por competencias

3.4 Resultados esperados de la implementación del departamento de tesorería corporativo

3.5 Flujo de caja con nueva metodología

CAPITULO I V

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

- 4.1.1 Hoja de autorizaciones
- 4.1.2 Introducción
- 4.1.3 Objetivos del manual
- 4.1.4 Objetivos de tesorería
- 4.1.5 Políticas generales
- 4.1.6 Criterios para la administración de tesorería corporativa
- 4.1.7 Responsabilidades de las áreas.



4.2 Descripción de los procedimientos

4.2.1 Flujo de caja

4.2.1.1 Ingresos por ventas

4.2.1.2 Egresos de efectivo

4.2.1.3 Conciliación bancaria

4.3 Procedimientos:

4.3.1 Flujos de caja

4.3.2 Ingresos

4.3.2.1 Cobros a clientes a través de bancos

4.3.3 Egresos

4.3.3.1 Cash management

4.3.3.2 Pago de nomina

4.3.3.3 Pago a proveedores

4.4 Conciliación bancaria

4.5 Diagrama de flujo

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

5.1.1 EN GENERAL

5.1.2 ESPECIFICAS

De la estructura Organizacional

De la situación actual

Del manual de políticas y procedimientos

De los problemas encontrados

Del departamento de Tesorería y Seguros

5.2 RECOMENDACIONES

5.2.1 EN GENERAL

5.2.2 ESPECIFICAS

De la estructura organizacional

De la situación actual

Del manual de políticas y procedimientos

De los problemas encontrados

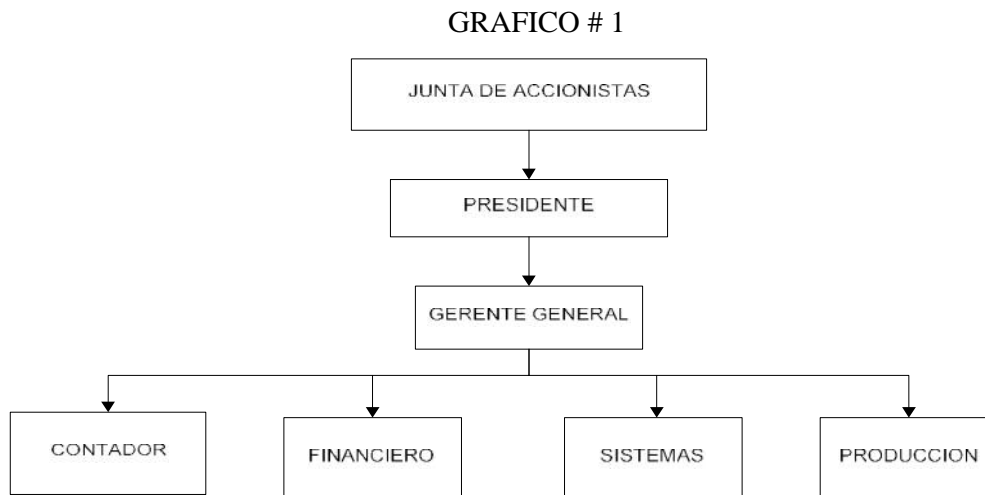
De departamento de Tesorería y Seguros

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La gestión de tesorería ha venido adquiriendo relevancia a través del tiempo y las necesidades de la gestión financiera, que aparece recientemente en épocas de duras crisis a nivel nacional y mundial, que se ha involucrado directamente con la gestión de flujos, de riesgos y de fondos. La tesorería surge por la necesidad que tenían las empresas con sus clientes y proveedores al captar sus ingresos o pagar sus obligaciones, que en sus inicios el contador podía cumplir dichas funciones como se presenta en el siguiente organigrama:



Estas funciones al transcurrir el tiempo van evolucionando por los desafíos que presenta un mercado más competitivo y por ende más exigente, que son asumidas por una persona capacitada que es el tesorero, donde tiene que asumir responsabilidades afines a los mismos como determinar en que se debe invertir, como se va a financiar la deuda y de qué manera se han de combinar ambas con el fin de lograr un mejor beneficio para la empresa.



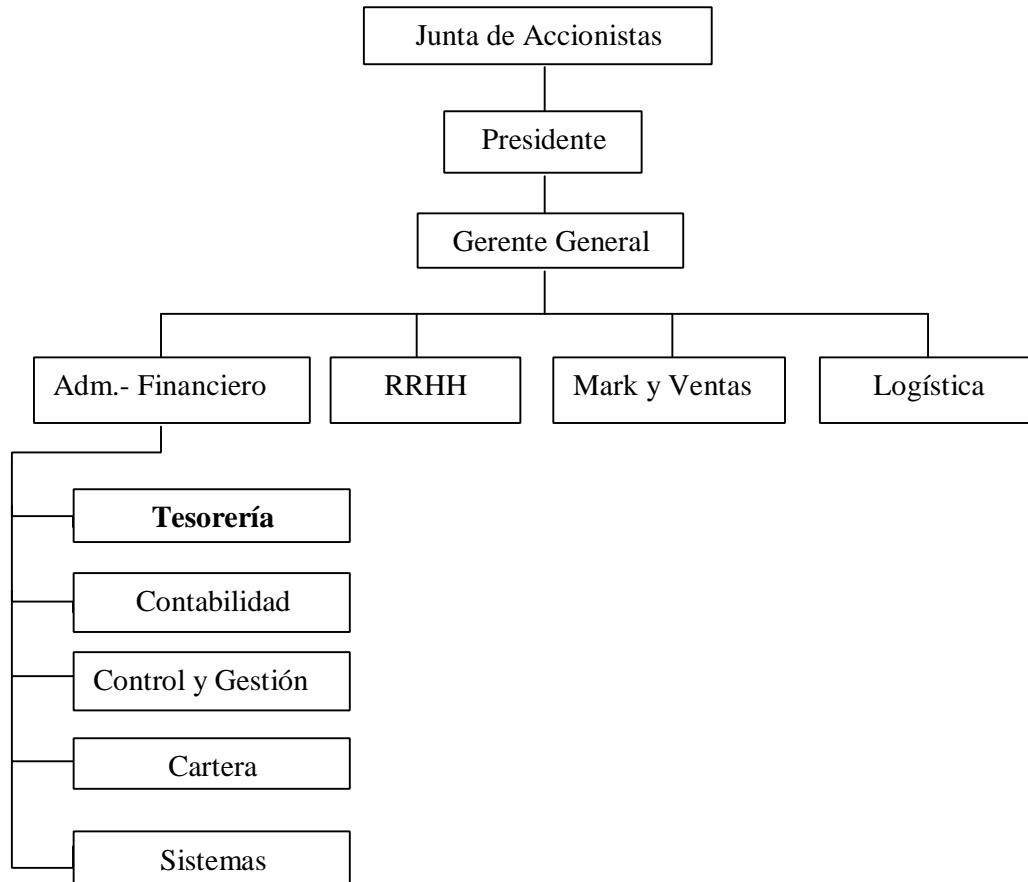
Las relaciones que debe tener con las instituciones financieras para poder invertir los excedentes ya sea en overnight, en pólizas de acumulación entre otros, al mismo tiempo administrando el riesgo que esta involucra en cada decisión asociándolo con el rendimiento entendiendo que cuando mayor es el riesgo se espera un mayor rendimiento y viceversa

El tesorero tiene como prioridad el elaborar un flujo de caja ya que tiene gran importancia al enfocarse en el cálculo anticipado de las necesidades de financiamiento lo que permite negociar los créditos con debida anticipación con mejores plazos y tasas de interés.

Un tesorero debe determinar la liquidez de empresa en forma diaria, mensual y anual empresa es decir permanentemente ya que la liquidez es vital, como la sangre en el cuerpo para vivir y crecer ya que sin liquidez no se pueden acceder a los requerimientos en el tiempo correcto, factores que podrían llevar a la quiebra por la falta o manejo inadecuado es por eso que la liquidez es fundamental para cualquier empresa tanto en su inicio como a lo largo de su existencia.

Es por eso que las empresas importantes han considerado a la tesorería un factor imprescindible y necesario para poder alcanzar los logros propuestos en el manejo financiero y ahora en la actualidad las empresas se encuentran estructuradas como mínimo de la siguiente manera:

GRAFICO # 2



Siendo la Tesorería quien se encargue de optimizar los recursos del negocio, maximizando la rentabilidad en exceso y minimizando los costos financieros y de los déficits.

1.2 ANTECEDENTES CIENTÍFICOS

En los inicios la tesorería se llevaba a cabo en forma manual, teniendo como respaldo las hojas de papel sin un sistema que permitiera garantizar los resultados. En la actualidad existe un enorme desarrollo científico en esta área que pone a disposición de las áreas de tesorería nuevas teorías científicas y herramientas como el uso intensivo de hojas electrónicas que permite ser más eficaz en las tareas.



En los últimos tiempos ha evolucionado con el uso de ERP o más específicos como SGT u hojas de cálculo y otros software para realizar las distintas actividades de la tesorería reduciendo los procesos, por ejemplo hoy en día se cuenta con el cash management que son herramientas que sirven para administrar los recursos de la empresa a través de las instituciones financieras.

Existe gran avance en las teorías sobre el funcionamiento del departamento de tesorería ya que no solamente hoy en día se encarga de los ingresos y egresos de la empresa, sino que también tiene aportar significativamente como valor agregado aumentando los retornos operativos del negocio, controlando los gastos, manteniendo estructuras simples y livianas, optimizando la parte impositiva, disminuyendo los activos invertidos o aumentando en menor proporción que los retornos generados optimizando la capacidad instalada, priorizando las inversiones, eliminando activos ociosos, y elevando la rotación de capital de trabajo.

La unidad de tesorería contribuye a los resultados de las empresas no solamente desde los aspectos que se puedan medir con las técnicas contables. Lo hace con otras aportaciones, algunas cualitativas, y muchas otras cuantitativas.

La unidad de tesorería contribuye de forma cuantitativa mejorando los flujos operativos de diversas maneras, reduciendo los costos por servicios bancarios mediante una correcta negociación con las entidades financieras y un seguimiento adecuado del cumplimiento de las condiciones pactadas.

1.3 IMPORTANCIA PRACTICA DEL ESTUDIO

El área de tesorería se constituye en un área importante en la empresa al ayudar a la compañía a optimizar y controlar sus recursos financieros, financiando todo el ciclo productivo empresarial, la revisión y supervisión de caja, la negociación con los proveedores, manejo de opciones crediticias, líneas de financiamiento y seguimiento a la documentación utilizando como elemento e información y control. El tesorero debe establecer una comunicación constante con la gerencia financiera con el fin de establecer políticas coherentes respecto a sus funciones administrativas y en pro de la rentabilidad esperada por la empresa.



La unidad de tesorería generaría un aporte significativo ya que podría lograr un ahorro en lo siguiente: reduciendo el costo de las compras en divisas, mejorando y asegurando la fiabilidad de los datos obtenidos y de las previsiones, con lo que se optimizan las decisiones, mejorando el ciclo de conversión del circulante de efectivo modificando las políticas o procedimientos de cobro y pago, es decir, de innumerables maneras la tesorería contribuye a mejorar los resultados de la empresa.

1.4 SITUACIÓN ACTUAL DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Por la falta de un departamento de tesorería corporativo, podemos observar que no se realizan una gestión financiera acorde a las necesidades de la empresa lo que genera que la toma de decisiones no se las realice de forma oportuna, al igual que la falta de designación de responsabilidades ya que no existe una persona o personas que realicen funciones plenamente de tesorería. La empresa cuenta con un cajero donde no realiza una planificación de las operaciones en forma trimestral, semestral ni anual, no realiza análisis del flujo de caja para posibles inversiones de excedentes a corto y mediano plazo, al igual que forma parte del departamento de contabilidad donde la gestión financiera para una empresa importante no cumple las expectativas, ya que tiene que competir en un mercado con muchas exigencias, al igual que el cajero no encuentra capacitado de manera adecuada, la empresa tampoco cuenta con las herramientas informáticas adecuadas suplemente cuenta con una hoja electrónica que no presta las seguridades y facilidades requeridas.

En el caso de continuar con la problemática anteriormente expuesta la tendencia sería bajar sus niveles óptimos de competitividad y eficiencia lo que tendría como consecuencia una pérdida para los accionistas y en general para toda la empresa, ya que es un recurso que se lo debe manejar con criterio y responsabilidad. La empresa debe hacer mucho énfasis en este problema ya que al ser una empresa grande tiene también necesidades grandes por lo que tiene que ser oportuno en el cumplimiento de las mismas.



Para evitar la disminución de sus niveles óptimos de competitividad y eficiencia es recomendable identificar la gestión financiera que se está llevando a cabo, para poder elaborar un manual de políticas y procedimientos acorde a las necesidades de la empresa.

¿La implementación de un área de tesorería permitiría una planificación estratégica, en la toma de decisiones y en la evaluación del desempeño de la gestión financiera?

¿Por qué se obtendrá un beneficio en la implementación del área de tesorería?

¿Cómo determinar si el área conforma la estructura organizacional de la empresa?

¿La empresa esta consiente de la importancia del manejo de las funciones que realiza el área de financiera para el mejoramiento tanto gerencial como operativo?

1.5 LIMITACIONES Y DELIMITACIONES DEL ESTUDIO

- No generalizar los resultados obtenidos para todas las empresas
- Todos los resultados obtenidos son exclusivamente para la empresa dedicada a la fabricación de pinturas
- El trabajo será realizado en el departamento Administrativo-Financiero de la empresa
- La razón social de la Empresa no puede ser revelada ya que la información debe ser confidencial.
- La futura implementación del departamento de tesorería dependerá de la alta Gerencia

1.6 ALCANCE DEL TRABAJO

Desarrollar una propuesta de Implementación del área de tesorería para una empresa dedicada a la fabricación de pinturas en el Ecuador, dando lugar a futuro una posible adaptación en la estructura organizacional, con el personal que cumpla las expectativas del cargo, con equipos y sistemas adecuados que contribuyan al mejoramiento de los



procesos, con un manual de políticas y procedimientos que facilite el desenvolvimiento y responsabilidades del personal de manera formalizada.

1.7 OBJETO DE ESTUDIO Y SUJETO DEL ESTUDIO

Llegar a establecer una propuesta de implementación de un departamento de tesorería en el área Administrativa-Financiera con el personal que tenga un perfil adecuado para el cargo, con políticas y procedimientos que facilite el desenvolvimiento y responsabilidades del personal, siendo eficaz y eficientes en los procesos, aportando significativamente en el aporte en crear valor para la empresa dedicada a la fabricación de pinturas en el Ecuador.

1.8 OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO

Analizar la estructura organizacional del área de tesorería de una empresa dedicada a la fabricación de pinturas en el Ecuador, con la finalidad de evaluar la situación actual, su desempeño, aportes actuales y oportunidades de mejoramiento, diseñar una propuesta de Implementación del área de tesorería para optimizar el manejo de los recursos financieros.

1.9 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ESTUDIO

- 1.-Estudiar la estructura organizacional funcional de la empresa del área administrativa financiera del departamento de tesorería.
- 2.- Definir los niveles Jerárquicos dentro del área administrativa financiera y del departamento objeto del estudio.
- 3.- Conocer las necesidades de planificación, gestión y control de la empresa.
- 4.- Definir las competencias y perfiles del recurso humano para satisfacer las necesidades del departamento de tesorería.
- 5- Establecer las funciones políticas y procedimientos del área de tesorería.
- 6.- Hacer una propuesta de Implementación del área de tesorería para la empresa



1.10 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La gerencia debería estar siempre preocupada por alcanzar niveles óptimos de desempeño, ya sea en el manejo de los recursos financieros de mayor liquidez, para poder cumplir con las obligaciones oportunamente o posibles eventualidades que se puedan presentar, partiendo de los flujos de caja y de los costos financieros, generando una información clara y oportuna que servirá para la toma de decisiones.

También se diseñara una estructura organizacional para optimizar aquella tarea u operaciones que no estén generando valor según los requerimientos, políticas, procedimientos a seguir, según las necesidades de la empresa, con la finalidad de obtener un mayor beneficio.

La finalidad del presente trabajo es optimizar el manejo de los recursos financieros, humano y material del área de tesorería para facilitar y apoyar en el proceso de toma de decisiones y la elaboración de estrategias financieras para la empresa, generando un conjunto de normas que permitan una implementación de la unidad de tesorería.

El estudio pretende solucionar el problema partiendo de la situación actual de la empresa, determinando una solución que se adapte de la mejor manera al sistema gerencial, dado como resultado una mejor ejecución en las funciones que designadas para la unidad de tesorería corporativa.

1.11 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER DEL TRABAJO

La tesorería como elemento importante para el manejo eficiente y eficaz de los recursos financieros de la empresa dedicada a la fabricación de pinturas, realizar una propuesta de implementación de un departamento de tesorería con un manual de políticas y procedimientos mejorando el flujo de información y optimizando el tiempo, teniendo un control continuo y eficiente de todos los procesos, mejorará la gestión financiera y agregar de valor a la empresa.



1.12 ASPECTOS METODOLÓGICOS GENERALES

El diseño de la investigación se lo realizara de acuerdo a la profundidad del estudio mediante un diseño Descriptivo y de acuerdo a la investigación del investigador en la investigación el diseño es observacional. De acuerdo a la conducta de las variables entre sí: El diseño es Correlacional. Por lo anteriormente expuesto, el diseño de la investigación es: DESCRIPTIVO-OBSERVACIONAL-CORRELACIONAL

LOS METODOS GENERALES A UTILIZAR SON:

Método histórico: Se va a realizar un análisis de los antecedentes, y la situación actual de la Industria de Pinturas.

Método de Observación Científica: Se va a realizar desde la observación de la necesidad de la empresa, hasta llegar a la toma de decisiones.

Método Inductivo: En el transcurso de la implantación de la propuesta se podrá proponer o llegar a las respectivas conclusiones que se realicen o aspectos generales partiendo de hechos, acontecimientos o datos de carácter general o particular.

Método Deductivo.- Se va a desarrollar en la implementación como referentes, a las teorías, paradigmas y leyes de carácter general para particularizar o adoptarlos el la investigación.

Método de Análisis: Este método será utilizado para el análisis de datos, necesarios para poder determinar lo más importante.

Método estadístico de datos: Este método será empleado para la elaboración de tablas, gráficos e interpretaciones estadísticas que garanticen los datos generados durante la investigación.

Análisis Sistemático: Este método permitirá descomponer a ciertos elementos mediante la revisión de la literatura, en la revisión de archivos y documentos.



Mediante las técnicas de investigación nos permitirá recopilar los datos necesarios para poder llevar a cabo la investigación como: revisión de literatura, entrevistas a la parte ejecutiva, libros especializados, y estadísticas; también se va utilizar exploración e investigación bibliográfica; consultas a expertos ya sea de la misma empresa o de personal externo.

La caracterización de la empresa se podrá identificar la estructuración jerárquica de la organización y de esta manera determinar las necesidades de la empresa. No es necesario saber la población ya que no vamos a realizar una investigación que dependa de del ambiente externo, sino más bien dependerá del recuso humano que tenga la misma.

Todos los datos recopilados que se obtenga del proyecto serán analizados, calificados y cuantificados; luego serán procesados para llegar a transformarse en información seleccionada y verídica de la investigación, lo cual nos permitirá obtener y sacar resultados, conclusiones y recomendaciones.

El trabajo será realizado a través de programas informáticos el Excel, Word, Vicio, etc. Lo cual nos facilitara la realización y tabulación de datos, gráficos y datos estadísticos.

Este trabajo de investigación, será difundido en dos partes: escrito y oral, escrito mediante un documento científico llamado Tesis, y de forma oral ante un jurado en el Grado Oral.

1.13 HISTORIA Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

INDUSTRIA DE PINTURAS., líder en el mercado Ecuatoriano con mucha experiencia en el mismo, fue fundada como Industria Química, para luego en la década de los setentas tomar su actual denominación INDUSTRIA DE PINTURAS.



Desde esa fecha hasta la presente, La Industria de Pinturas presenta un crecimiento acelerado dentro del mercado nacional e internacional de pinturas y afines.

Al momento posee un gran Complejo Industrial, donde se encuentran las plantas de Pinturas, Resinas y Diluyentes. Con estas plantas industriales se inició hace muchos años la sustitución de importaciones de materias primas.

Las modernas instalaciones de la INDUSTRIA DE PINTURAS han crecido con el paso de los años, en forma modular y de acuerdo con la demanda creciente de sus productos, llegando a alcanzar la fortaleza actual.

Estas son las razones por las que la INDUSTRIA DE PINTURAS se ha posicionado como la Empresa líder en el mercado de pinturas, afines y diluyentes del Ecuador.

En su compromiso de mejora continua y de entregar al mercado nacional e internacional productos garantizados, la INDUSTRIA DE PINTURAS posee varias certificaciones de calidad.

La estrategia de comercialización de la INDUSTRIA DE PINTURAS consiste en acceder mediante una fuerza de ventas al canal abierto como son ferreterías, almacenes pintureros, etc. Parte importante constituyen las ventas al por mayor que se realizan mediante convenios con empresas constructoras principalmente.

Una parte importante en la cadena de distribución constituye la propia cadena de comercialización que actualmente se tienen varios locales a nivel nacional, donde los de Quito y Guayaquil son los principales por el volumen de sus ventas. Los demás locales están distribuidos en las ciudades de Ambato, Ibarra, Sto. Domingo, Loja, Riobamba, Esmeraldas, La Concordia.

Dentro del segmento económico, la Industria de Pinturas creó su marca PINTURAS C, para participar y competir en un mercado de gran desarrollo, alcanzando excelentes resultados en ventas y crecimientos anuales de dos dígitos.



COLOR B ha sido uno de los pioneros en implementar el concepto de FRANQUICIAS en el Ecuador, teniendo actualmente franquicias a nivel nacional.

Constantemente se están buscando en COLOR B nuevas e innovadoras estrategias de promoción para generar un diferenciador y valor agregado hacia el consumidor final.

Así LA INDUSTRIA DE PINTURAS está encaminada en una actitud proactiva de seguir creciendo, cuidando celosamente su liderazgo, donde la clave definitivamente es la gran dedicación de cada una de las personas que conforman la compañía y la confianza de los consumidores al preferir los productos.¹

¹ Industria de Pinturas en el Ecuador , Recursos Humanos



CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1. AREA DE TESORERÍA

La administración de tesorería es parte de la administración financiera que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez, mediante el manejo óptimo de efectivo de caja, bancos, excedentes de liquidez y valores negociables, para el pago normal de pasivos y desembolsos de imprevistos.²

El área de tesorería tiene como responsabilidad la medición, análisis, identificación, preparación, interpretación y comunicación de la información financiera, que sea utilizada por la administración para planear, evaluar y controlar los recursos de la empresa.

La tesorería tiene como finalidad optimizar los recursos financieros del negocio, es decir maximizar la rentabilidad en exceso, y minimizar los costos financieros.

La tesorería financia todo ciclo productivo en toda la empresa en marcha, se produce una circulación continua de capital, que se genera desde el propio dinero metálico en caja bancos, los bienes materiales (inventarios, equipos y edificios), y los activos semilíquidos (cuentas por cobrar), los que finalmente terminan convirtiéndose en efectivo.³

² Ortiz G. Alberto.: Gerencia Financiera y Diagnostico estratifico, McGraw-Hill Interamericana S.A., segunda edición, pág.230 , año 2005

³ INTERNET, www.monografias.com



El tesoro es el que conoce la posibilidad de financiamiento, la capacidad de endeudamiento de la empresa, y los costos que representan financiar tales objetivos.⁴

El problema más importante que se puede presentar en la tesorería es presentar insolvencia, es decir el no contar con la suficiente disponibilidad de fondos líquidos en el tiempo y lugar adecuado para hacer frente a las obligaciones y costos financieros de la empresa, el incumplimiento de este objetivo puede tener serias consecuencias, tales como el descredito, la necesidad de acudir a sistemas pocos favorable de financiamiento y el prestigio sobre otras instituciones.

2.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE TESORERIA

Entre las funciones más importantes que se desempeña en tesorería tenemos:

2.2.1 ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO

El objetivo básico de la administración del efectivo es mantener saldos de efectivo adecuados para poder satisfacer sus necesidades de liquidez de la empresa, por lo general esta meta se reduce a la máxima: Cobrar temprano y pagar tarde.

El efectivo como recurso indispensable por ser el de mayor liquidez, está compuesto de dinero constante y depósitos a la vista en forma de cuentas de cheques en los bancos.

La mayoría de sus actividades van encaminadas a provocar de una manera directa o indirecta, un flujo adecuado de dinero que permita, entre otras cosas, financiar la operación, invertir para sostener el crecimiento de la empresa, pagar los pasivos a su vencimiento, y en general, a retribuir a los dueños un rendimiento satisfactorio.

⁴ PINOS, V. José R. Fundamentos de la nueva gestión de tesorería, tercera edición, Cap. 2pág. 24



La administración de tesorería es la generación de efectivo, que es uno de los principales objetivos de los negocios y se lo puede considerar como un centro generador de utilidades, de manera que la inversión del efectivo temporalmente ocioso pueda producir utilidades adicionales generando un beneficio más para la empresa.⁵

OBJETIVOS DEL EFECTIVO

- Satisfacer las necesidades de los desembolsos (programa de pagos a proveedores)
- Minimizar los recursos destinados a las operaciones (obligaciones) y a los saldos precautorios (imprevistos).

2.2.1.1 FACTORES ESPECÍFICOS PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE EFECTIVO

Para determinar las necesidades de efectivo se debe:

- Sincronizar las entradas y salidas de efectivo lo mejor posible, mediante un presupuesto de efectivo.
- Estimular los costos de saldos insuficientes y excesivos, así como los costos asociados con el manejo y la administración del efectivo, además de analizar el nivel de la prevención de la empresa a la incertidumbre de sus flujos.⁶

2.2.1.2 TÉCNICAS PARA REDUCIR LAS NECESIDADES DE EFECTIVO

a) ACELERACIÓN DE LAS COBRANZAS

Cualquier método que acelere la cobranza disminuye las necesidades de efectivo de la empresa, entre los más conocidos tenemos:

⁵ BOLTEN, Esteven, Administración Financiera, McGraw-Hill Interamericana S.A., segunda edición págs. 494-498, año 1981

⁶ ORTEGA, C. Alfonso L.: introducción a las Finanzas, México, McGraw-Hill Interamericana editores S.A. Cap. 7 págs. 302-320



- Facturación Inmediata.- Este sistema consiste en facturar con oportunidad y exactitud.
- Descuentos por pronto pago.- La oferta de un descuento acelera la cobranza, porque los clientes suelen aprovecharla.
- Procedimientos mecánicos.- Se refiere a la utilización de sistemas informáticos.

b) RETRASO DE LOS DESEMBOLSOS

Toda acción que pueda retrasar el desembolso de recursos disminuye la necesidad de los saldos de efectivo, entre los más conocidos tenemos:

- Pago de sueldos menos frecuentemente.
- Renegociar mayores plazos con los proveedores
- Renegociar mejores condiciones con los proveedores
- Demorar el pago hasta la fecha límite del mismo.

c) EQUILIBRIO DEL SALDO DE EFECTIVO

En caso de tener excedente o faltante de efectivo se debe acudir a los siguientes métodos:

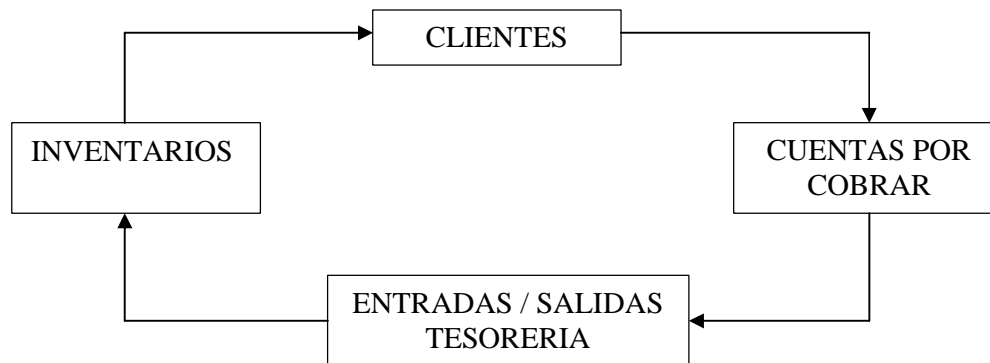
- Inversiones temporales.- Son sumas de efectivo que se colocan a muy corto plazo en instrumentos de alta liquidez.
- Sistema de sobregiros.- El banco le otorga automáticamente a la empresa para que pueda cubrir con los pagos vencidos.
- Líneas de crédito.- Es un préstamo negociado al que se puede recurrir en cualquier momento.⁷

⁷ ORTEGA, C. Alfonso L.: introducción a las Finanzas, México, McGraw-Hill Interamericana editores S.A.
Cap. 7 págs. 302-320

2.2.1.3 CICLO DE LIQUIDEZ DE LA EMPRESA

El indicado ciclo dinero-mercadería-dinero, en términos comerciales hay que indicarlo muy sencillamente a través del flujo de las siguientes partidas económicas y financieras, que confirmando el activo circulante de la empresa, ya que son los que permiten obtener liquidez, desde el momento que se gasta en la compra de materiales hasta el momento que se recupera a través del cobro de las ventas a clientes.⁸

CUADRO # 1



2.2.1.4 INVERSION EN VALORES DE ALTA LIQUIDEZ EN EL SISTEMA FINANCIERO

Los valores realizables son generalmente aquellos que se pueden convertir en efectivo con cierta liquidez, aunque no ha garantías de que los precios no fluctuaran haciendo que la empresas obtengan una utilidad o sufra una pérdida al efectuar la conversión. Por lo general estos valores son de corto plazo, desde prestamos de un día para el otro hasta vencimientos a menos de un año, hasta no hay restricciones al uso de valores que tengan restricciones al uso de valores que tengan plazos mas largos.⁹

⁸ ESLAVA, D. José.: Gestión de la tesorería en la empresa Unidad 4 y 5, págs. 1-21, año 2007

⁹ BOLTEN, Esteven, Administración Financiera, McGraw-Hill Interamericana S.A segunda edición: pág. 490, año 1981



La inversión de valores negociables pretende optimizar el manejo de sobrantes de efectivo de tesorería para aumentar el patrimonio de una empresa.

Las empresas tratan de mantener cierto nivel de efectivo para satisfacer sus necesidades operativas y requisitos de saldos compensatorios, o ambas cosas. Pero aparte de eso, muchas veces se observa que las compañías invierten en valores negociables a corto plazo.

Las empresas deben invertir el efectivo que se encuentra temporalmente ocioso en instrumentos negociables a corto plazo, estos instrumentos financieros se pueden comprar o vender en los mercados financieros.¹⁰

2.2.1.5 MOTIVOS PARA MANTENER EFECTIVO:

- Motivo Especulativo.- Se refiere a la necesidad de mantener efectivo para aprovechar las oportunidades de inversión adicionales, como es el caso de compras de gangas.
- Motivo Precautorio.- Se refiere a la necesidad de mantener efectivo como un margen de seguridad que actúe como reserva financiera.
- Motivo Transaccional.- Se refiere a la necesidad de mantener efectivo para satisfacer los desembolsos y las cobranzas normales asociados con las operaciones cotidianas de una empresa.¹¹

¹⁰ Stephen Ross, Randolph Westerfield, Bradford Jordan, Fundamentos de finanzas corporativas, segunda edición págs. 649 – 668

¹¹ ORTEGA, C. Alfonso L.: introducción a las Finanzas, México, McGraw-Hill Interamericana editores S.A. Cap. 7 págs. 315-320



2.2.2 ADMINISTRACIÓN DE EXCEDENTES TEMPORALES.

Las empresas tienen excedentes temporales de efectivo por varias razones; dos de las más importantes son:

2.2.2.1 ACTIVIDADES ESTACIONALES O CÍCLICAS

Algunas empresas tienen flujos de efectivo con un comportamiento predecible. Durante una parte del año, tienen flujos de efectivo excedentes y durante el resto del año tienen flujos de efectivo deficitarios como es el caso de las jugueterías donde diciembre es el mes de mayor apogeo, las papelerías en los inicios de clases, las florerías en San Valentín son los casos más comunes.

2.2.2.2 GASTOS PLANEADOS O POSIBLES

Las empresas suelen acumular inversiones temporales en instrumentos financieros negociables de alta liquidez con el fin de obtener el efectivo requerido para un programa de construcción de la planta, para efectuar pagos de dividendos o para cubrir otros pagos o inversiones importantes.

2.2.3 ADMINISTRACIÓN DE LA CUENTA POR PAGAR PROVEEDORES.

Otra de las funciones del tesorero, es la de atender a los proveedores para cumplir con las obligaciones que se tiene oportunamente, absolver las consultas pertinentes podría ser el caso de que es nuestro interés, el plantear a los proveedores ciertas facilidades para el pago de nuestras deudas o en todo caso tratar una refinanciación de una deuda, utilizar descuentos por pronto pago realizando un análisis de la conveniencia de utilizar los descuentos facilitaría una gestión de tesorería óptima.

Las cuentas por pagar puede realizar los movimientos a proveedores, programar los pagos, imprimir sus cheques, consultar pagos, efectuar movimientos a sus chequeras, así como auxiliarlo en su conciliación bancaria, entre otras actividades.¹²

¹² INTERNET, www.mitecnologico.com/Main/AdministracionCuentasPorPagar



2.2.3.1 COMO SE GESTIONA LAS COMPRAS

La gestión de compras y las relaciones que las mismas aportan con los proveedores contribuyen una de las fuentes espontáneas de financiación a corto plazo más importante para la empresa. El crédito comercial que conceden los proveedores es una fuente espontánea de financiación.

La gestión de compras es de interés económico, financiero para cualquier empresa puesto que:

- Afecta a la cuenta de resultados, al referirnos al costo de los productos vendidos y, en menor medida a los costos financieros.
- Forma parte de la estructura del pasivo del balance a consecuencia de un mayor o menor aprovechamiento de la financiación de los proveedores.
- Forma parte de la financiación a corto plazo, y por consiguiente, del capital circulante, gracias al crédito comercial concedido por los proveedores.

Por lo que cabe deducir que en toda operación de compra pueden distinguirse muy claramente dos tipos de gestión, uno cualitativo y otro cuantitativo. ¹³

CUADRO # 2

Los Factores de la gestión de Compras

FACTORES CUANTITATIVOS	<ul style="list-style-type: none">▪ Calidad▪ Seguridad Inventarios▪ Imagen de la empresa▪ Relaciones futuras con los proveedores
FACTORES CUATITATIVOS	<ul style="list-style-type: none">▪ Cantidad▪ Precio▪ Plazo▪ Medio de pago

¹³ ESLAVA, D. José.: Gestión de la tesorería en la empresa Unidad 4 y 5, págs. 1-12, año 2007



2.2.4 ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR.

Las cuentas por cobrar no son más que créditos que se le otorgan a los clientes al concederles un tiempo razonable para que paguen los artículos comprados después de haberlos recibido. La mayoría de las empresas consideran a las cuentas por cobrar como un instrumento de mercadotecnia para promover las ventas y las utilidades, ganando más clientes otorgado el crédito.¹⁴

2.2.4.1 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Mientras las herramientas de los descuentos se utilizan para fortalecer la posición de la liquidez, los plazos o las facilidades de pago concedidas a los compradores promueven la comercialización de los bienes o servicios.¹⁵

Un negocio no puede sobrevivir en el corto plazo si carece de liquidez, a pesar de que genere importantes utilidades contables. Un ejemplo extremo de ello, es el negocio que realiza grandes ventas, pero no cobra ninguna de ellas.

Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del periodo de crédito, la mayoría de ellas se convierte en efectivo en un plazo muy inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de la empresa.

Muchas de las empresas encuentran que las cuentas por cobrar representan gran parte de sus activos circulantes, y por ello normalmente se presta mucha atención a la administración eficiente de estas cuentas.

¹⁴ BOLTEN, Esteven, Administración Financiera, McGraw-Hill Interamericana S.A segunda edición: pág.561, año 1981

¹⁵ Ortiz G. Alberto.: Gerencia Financiera y Diagnostico científico, McGraw-Hill Interamericana S.A., segunda edición, Cap.1 pág. 12



El nivel de las cuentas por cobrar de una empresa está determinado por:

- Volumen de sus ventas a crédito, y
- Periodo promedio de cobro de las mismas

El promedio de cobro depende de:

- Las condiciones económicas, y
- Factores internos de la empresa.

La gestión de crédito consta de tres etapas o decisiones principales:

- Definición de las políticas de crédito
- Análisis de crédito, y
- Establecimiento de políticas de cobranza.

2.2.4.2 POLITICA DE CREDITO

La ejecución adecuada de una buena política de crédito es fundamental para la administración exitosa de las cuentas por cobrar. Concretamente deberá enfrentarse a los siguientes elementos de la política de crédito:

1. Condiciones o términos de venta. Se refiere a las condiciones bajo las cuales una empresa vende sus bienes y servicios al contado o a crédito.
2. Análisis de crédito. Se refiere al proceso para determinar la probabilidad de que los clientes paguen o no.
3. Política de cobranza. Son los procedimientos que sigue una empresa para cobrar las cuentas por cobrar.¹⁶

¹⁶ JAMES, C. Van home; JOHN, Wachowicz Jr., Fundamentos de Administración, Undécima Edición, 2002, pág. 253-279.



2.2.4.2.1 LAS CONDICIONES O TÉRMINOS DE VENTA

- El periodo por la que se otorga el crédito (periodo de crédito), que es el intervalo de tiempo por la que se concede el crédito.
- El descuento por pronto pago y el periodo de descuento, Son los descuentos concedidos por una compra que se hace al contado.
- El tipo de instrumento de crédito, es la evidencia de la obligación de pagar una deuda.

La decisión de otorgar crédito depende de:

- Los ingresos retardados por otorgar el crédito
- Los costos inmediatos del otorgamiento del crédito
- La probabilidad de pago
- La tasa de rentabilidad necesaria, pertinente a los flujos de caja diferidos.

2.2.4.3 ANALISIS DE CREDITO

El análisis de crédito se refiere al proceso de decidir si se debe no conceder crédito a un determinado cliente. Por lo general este proceso requiere de dos pasos: recopilar la información relevante y determinar el nivel de solvencia del cliente. Esta información se puede obtener a través de:

1. Estados Financieros
2. Informes de crédito sobre el historial de pagos con otras empresas
3. Bancos
4. El historial de pagos del cliente con la empresa.¹⁷

¹⁷ JAMES, C. Van home; JOHN, Wachowicz Jr., Fundamentos de Administración, Undécima Edición, 2002, pág. 254-261.



2.2.4.4 POLITICA DE COBRANZA

Las empresas determinan sus políticas generales de cobro mediante la combinación de los procedimientos que llevan a cabo. Estos incluyen el envío de cartas, llamadas telefónicas, visitas personales y demandas judiciales. Una de las principales variables de las políticas es la cantidad de dinero dedicado a los procedimientos de cobro.

La política de cobranza comprende controlar las cuentas por cobrar para detectar problemas y obtener el pago de cuentas ya vencidas.

EVALUACION Y CALIFICACION DE CREDITO

Las cinco C de crédito son factores básicos que pueden evaluar, juzgar y determinar el grado de riesgo por conceder y son las siguientes:

- **Carácter.** Se refiere la disposición del cliente para cumplir con sus obligaciones de crédito.
- **Capacidad.** Es la capacidad del cliente para cumplir con sus obligaciones de crédito con base a sus flujos de efectivo operativo.
- **Capital.** Mide la posición financiera general de la empresa en base a sus indicadores financieros.
- **Condiciones.** Se refiere a las condiciones económicas generales en el segmento de negocios del cliente.
- **Colateral.** Es un activo otorgado en garantía en caso de incumplimiento de pago.¹⁸

¹⁸ APUNTES, Finanzas II sexto nivel de Finanzas y auditoria CPA



2.2.5 ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO

Al tomar la decisión de seleccionar las fuentes de financiamiento mediante las cuales respaldar la operación o desarrollar planes de negocio, es indispensable tener en cuenta que cada alternativa tiene incidencias directas sobre la sincronización de los flujos monetarios, la rentabilidad de la inversión neta operativa y el valor económico agregado.¹⁹

Las empresas necesitan disponer de recursos financieros. Según el origen, estos recursos los podemos agrupar en:

a) FINANCIACIÓN INTERNA

La financiación interna o autofinanciación integra aquellos recursos financieros que la empresa genera por sí misma, sin necesidad de tener que acudir al mercado financiero. Se trata de las reservas, amortizaciones, provisiones y previsiones.

b) FINANCIACIÓN EXTERNA

La financiación externa está formada por aquellos recursos financieros que la empresa obtiene del exterior. La financiación interna o autofinanciación resulta normalmente insuficiente para satisfacer las necesidades financieras de la firma y ésta tiene que acudir a la llamada financiación externa, bien sea emitiendo acciones, emitiendo obligaciones o acudiendo al mercado de crédito para obtener préstamos a corto, medio o largo plazo.²⁰

2.2.5.1 FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO

La deuda a corto plazo es más riesgosa que la deuda a largo plazo, pero es menos costosa y es más fácil de obtener y bajo términos más flexibles.

¹⁹ Ortiz A. Gerencia Financiera y Diagnostico estratifico, segunda edición pág.430
²⁰ INTERNET, www.gestiopolis.com



El crédito a corto plazo se define como cualquier pasivo que se haya programado para liquidarse al término de un año.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO

Existen cuatro fuentes principales de financiamiento a corto plazo que son:

- a) Crédito comercial.- Es cuando una empresa compra a otras sus suministros y materiales a crédito, y registra la deuda como una cuenta por pagar.
- b) Pasivos acumulados.- Son obligaciones que se crean por servicios recibidos que aun no han sido pagados, los renglones más importantes que acumula una empresa son impuestos y salarios.
- c) Documentos negociables.- Consiste en una fuente promisoría sin garantías a corto plazo que emiten empresas de alta reputación crediticia y solamente empresas grandes y de incuestionable solidez financiera pueden emitir documentos negociables.
- d) Préstamos bancarios, con y sin garantía.- Es un tipo de financiamiento a corto plazo que las empresas obtienen por medio de los bancos con los cuales establecen relaciones funcionales.

2.2.5.2 FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO

El financiamiento a largo plazo se define como la deuda programada originalmente para ser reembolsada en un plazo mayor a un año.

TIPOS DE INSTRUMENTOS DE DEUDA A LARGO PLAZO:

Obligaciones.- Se aplica a los bonos no garantizados de la empresa donde las obligaciones son títulos valores negociables que pueden emitir las compañías, por ser título real de deuda, a su tenedor le asiste el derecho a percibir una rentabilidad fija o variable.



Bono de renta.- Es un bono en el que el pago de intereses depende de la suficiencia de fondos de la empresa.

Bono Especulativo.- Es un bono de riesgo y rentabilidad elevados muchas veces sin garantía, clasificando por debajo del grado de inversión.

Título hipotecario.- Son bonos emitidos garantizado por un gravamen sobre los bienes del emisor.

LAS FUENTES BÁSICAS DE FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO SON:

Deuda a Largo plazo.- involucra las obligaciones contractuales establecidas en los contratos. Existen muchas clases de deuda, pero su característica esencial es que la deuda representa una cantidad establecida que debe reembolsarse.

Acciones preferentes.- Es un tipo de acción que promete por general un dividendo fijo, pero a discreción de la gerencia tienen preferencia sobre las acciones ordinarias en el pago de dividendos y las reclamaciones sobre los activos.

Acciones ordinarias.- Son los valores que representan la posición básica de propiedad y riesgo en una corporación.²¹

Titularización.- Este proceso transforma en títulos valores, los derechos que poseen una o varias personas sobre uno o más bienes que tienen la capacidad de generar un flujo de caja estable y predecible en el tiempo.

Emisión de obligaciones.- No se aumenta el capital social de la Cía. que es una cifra fija independiente de las variaciones económicas, resultado de las operaciones de la empresa, sino que aumenta los fondos, dinero, recursos patrimoniales disponibles.

²¹ JAMES, C. Van home; JOHN, Wachowicz Jr., Fundamentos de Administración, Undécima Edición, 2002, págs. 547 a 561



2.2.6 ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIO.

Normalmente los inventarios se consideran los activos con mayor inercia en el aporte de liquidez, atendiendo a que su venta mayorista puede demorar bastante, al representar un monto elevado. No obstante, en esta clasificación se ubican por delante de los activos fijos, atendiendo a que éstos últimos se comercializan en su totalidad en el caso extremo de que la empresa cierre por cualquier causa y no durante su operación cotidiana, donde es posible que se reemplace una parte de los mismos. Tiene asociado el riesgo del deterioro, el vencimiento y la obsolescencia, asumiendo una debida cobertura en el seguro.²²

2.2.6.1 FINALIDAD E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

La administración de inventario implica la determinación de la cantidad de inventario que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar.

La administración de inventario, en general, se centra en cuatro aspectos básicos:

- Cuantas unidades deberían ordenarse o producirse en un momento dado.
- En que momento deberían ordenarse o producirse el inventario.
- Que artículos del inventario merecen una atención especial.
- Puede uno protegerse contra los cambios en los costos de los artículos del inventario.

²² INTERNET, www.mailxmail.com/curso-matematica-financiera/recursos-financieros



2.2.6.2 CLASIFICACION DE LOS INVENTARIO

Los inventarios en una empresa Industrial se clasifican en:

Inventario de Materia Prima.- Son objetos materiales o suministros adquiridos por la empresa y destinados a ser productos terminados a través del proceso de fabricación.

Inventario de Productos en proceso.- Son bienes que han comenzado a ser fabricados pero que aun no han sido terminados.

Inventarios de productos terminados.- Son aquellos cuya producción ha finalizado, están disponibles para ser vendidos.

El inventario para una empresa comercial solo tiene una clase de inventarios:

Inventario de Mercaderías.- Son productos adquiridos por proveedores de la empresa y que están destinados para ser vendidos de la misma forma material en que se adquirieron.²³

2.2.6.3 TECNICAS DE ADMINISTRACION DE INVENTARIOS

Las técnicas de administración de inventarios mas empleadas son las siguientes:

SISTEMA ABC

Una empresa que emplea el llamado ABC divide su inversión en tres grupos A, B y C. Dividen los productos de mayor inversión a menor permitiendo determinar el nivel y tipos de procedimientos de control de inventarios adecuado. Por lo tanto, el control de los productos A debe ser mas cuidadoso dada la magnitud de la inversión, en tanto los productos B, y C se les puede sujetar a procedimientos de control menos estrictos.²⁴

²³ ORTEGA, C. Alfonso L.: introducción a las Finanzas, México, McGraw-Hill Interamericana S.A. págs. 341 a 342

²⁴ ORTEGA, C. Alfonso L.: introducción a las Finanzas, México, McGraw-Hill Interamericana S.A. págs. 343- 344



MODELO BASICO DE CANTIDAD ECONOMICA DE PEDIDO

El modelo básico de cantidad económica de pedido permite determinar la cantidad óptima de requerimiento. Este método puede considerar diversos costos operacionales y financieros, determina la cantidad de pedido que minimiza los costos de inventario total.

El estudio de este método está conformado de la siguiente manera:

Costos básicos.- Excluyendo el costo real de la mercancía

Costos de Pedido.- Incluye los gastos administrativos fijos para formular y recibir un pedido, esto es, el costo de elaborar una orden de compra, de efectuar los trámites resultantes y de recibir y cotejar un pedido contra factura.

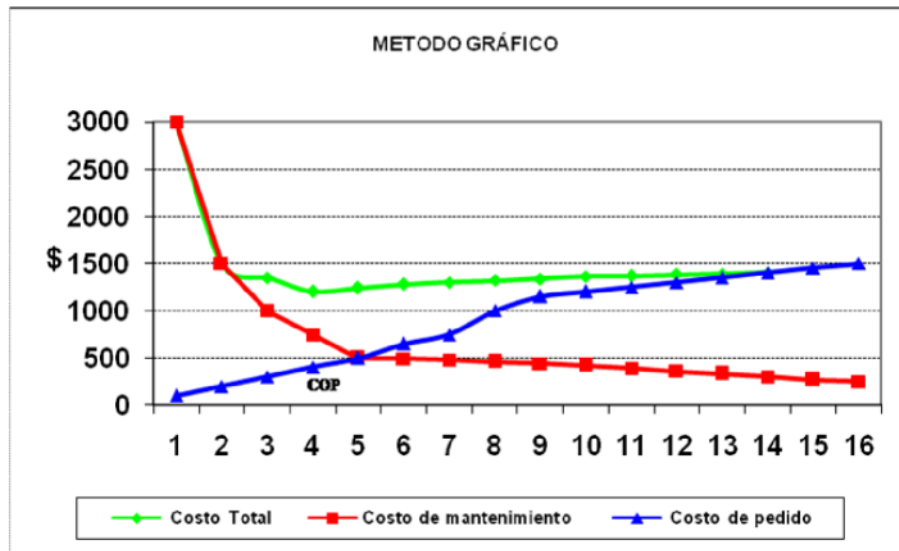
Costos de Mantenimiento de Inventario: Estos son los costos variables por unidad resultantes de mantener un artículo de inventario durante un periodo específico. Los costos de este tipo presentan elementos como los costos de almacenaje, costos de seguro, de deterioro, de obsolescencia y el más importante el costo de oportunidad, que surge al inmovilizar fondos de la empresa en el inventario.

Costos Totales. Se define como la suma del costo del pedido y el costo de inventario. En este modelo el costo total es muy importante ya que su objetivo es determinar el monto de pedido que lo minimice.

Método Grafico. -La cantidad económica de pedido puede obtenerse en forma gráfica representando los montos de pedido sobre el eje x, y los costos sobre el eje y, el costo total mínimo se representa en el punto señalado como CEP. El CEP se encuentra en el punto en que se cortan la línea de costo de pedido y la línea de costo de mantenimiento en inventario. La función de costo de pedido varía en forma inversa con la cantidad de pedido. Esto significa que a medida que aumenta el monto de pedido su costo de pedido disminuye por pedido. Los costos de mantenimiento de inventario se relacionan directamente con las cantidades de pedido.

Cuanto más grande sea el monto del pedido, mayor será el inventario promedio, y por consiguiente, mayor será el costo de mantenimiento de inventario.²⁵

GRAFICO # 4



Método analítico.- Se puede establecer una fórmula para determinar la CEP de un artículo determinado del inventario con el objetivo de analizar la cantidad óptima de pedido. A medida en que aumenta a la cantidad de pedidos “Q”, el costo de pedido disminuirá en tanto que el costo de mantenimiento de inventario aumenta proporcionalmente.

Existe una fórmula que determina la cantidad económica de pedido de un artículo determinado del inventario, la cual incluye las siguientes variables:

Q= Cantidad o monto de pedido en unidades

M= Costo del mantenimiento del inventario

S= Inventario requerido

P= Costo unitario de pedido

²⁵ ORTEGA, C. Alfonso L.: introducción a las Finanzas, México, McGraw-Hill Interamericana S.A. págs. 344-345



Formula:

$$QOP = \sqrt{\frac{2 * P * S}{M}}$$

2.2.6.4 METODO DE COSTOS DE INVENTARIOS

Los métodos de costeo de inventarios son:

COSTO UNITARIO ESPECÍFICO

Algunas empresas tratan con artículos de inventario que pueden identificarse de manera individual, como los automóviles, joyas y bienes raíces. Estas empresas costean, por lo general, sus inventarios al costo unitario específico de la unidad en particular.

COSTO PROMEDIO PONDERADO

Este método pondera el costo por unidad como el costo unitario promedio durante un periodo, esto es, si el costo de la unidad baja o sube durante el periodo, se utiliza el promedio de estos costos.

COSTO DE PRIMERAS EN ENTRAR, PRIMERAS EN SALIR (PEPS)

Bajo PEPS, los primeros costos que entran al inventario son los primeros costos que salen al costo de las mercancías vendidas, el inventario final se basa en los costos de las compras más recientes.



PEDIDO ÓPTIMO

Se refiere al número óptimo de pedidos que la empresa tiene que realizar en un periodo, con el fin de llevar un mejor control sobre sus inventarios y minimizar sus costos, evitando la realización de pedidos al año excesivo que provocan un aumento en los costos.²⁶

2.2.7 ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO.

El personal tendrá una idea clara de cuáles son sus políticas corporativas y tendrá un recurso donde buscar la respuesta a sus preguntas básicas. Más importante aún, con el manual puede evitar un juicio costoso en caso de que alguien sostenga que sus políticas son injustas o discriminatorias.

La tesorería es un área de vital importancia en las empresas que requiere profesionales cada vez más especializados y con una sólida formación. Las decisiones que se toman en tesorería afectan total e irrevocablemente a la cuenta de resultados de toda empresa, y en muchos casos a la permanencia y viabilidad de la empresa, por lo que es un área que aporta directamente valor a la empresa.

2.2.8 UTILIZACIÓN DE MEDIOS DE COBRO Y DE PAGO.

Relaciones con Instituciones Financieras

La mayor parte de la gestión de tesorería es el procesamiento de cheques, transferencia de fondos, gestión de apartados de correos, ayuda a llevar el control de las cuentas de la empresa. Todo esto se realiza a través de los bancos. Y los bancos proporcionan muchos otros servicios no relacionados directamente con la gestión de tesorería, por ejemplo, gestión de pagos e ingresos en moneda extranjera, ejecución de la compra o venta de títulos de tesoro, o actuar como custodio de títulos. Por supuesto los bancos también prestan dinero o dan a las empresas la opción de tomarlo a préstamo bajo una línea de crédito.

²⁶ ORTEGA, C. Alfonso L.: introducción a las Finanzas, México, McGraw-Hill Interamericana S.A. págs.240-260



La ley orgánica de régimen tributarios, establece que sobre las operaciones de más de cinco mil dólares de los Estados Unidos de América USD \$ 5.000,00, gravadas con los impuestos a los que se refiere esta Ley se establece la obligatoriedad de utilizar a cualquier institución del sistema financiero para realizar el pago, a través de giros, transferencias de fondos, tarjetas de crédito y débito y cheques. (Art. 103 párrafo 3).

2.2.8.1 UTILIZACION DE MEDIOS DE COBRO Y DE PAGO

Existe una amplia variedad de los posibles medios donde se deberá buscar un punto de equilibrio, ya que si se quiere tener más garantías de cobro habrá un mayor costo, ya sea en comisiones o en un mayor periodo de cobro.

Se deberá tener presente los principales componentes de los retrasos más usuales asociados a las características propias de cada uno de ellos, ya sea por las prácticas de compensación como por los métodos de valoración, de comunicación y transmisión de la información.

La mayor economía de costos en el proceso de cobro y en relación con los medios a utilizar, se centra en el tema de los días de valor. Una buena gestión de cobros debe prestar una especial atención a los instrumentos de cobro.

La gestión de la fecha valor, que sirve de base para el cálculo y liquidación de los intereses de los diferentes tipos de cuentas, determinando si la cuenta esta excedida o no. Permitiendo conocer la posición real de tesorería.

2.2.8.2 MEDIOS DOCUMENTALES

Entre los más utilizados se lo resumiría de la siguiente manera:

a) Metálico.- Es cuando se recibe directamente el importe de la deuda en billetes o monedas circulantes, ya sea en dólares o en otras divisas. El cobro puede realizarse en las propias oficinas de la empresa o por los gestores de la misma, o a través de su ingreso en las oficinas bancarias.



- b) Cheques.- Es cuando se utiliza un documento específico, denominado cheque, por medio del cual su firmante (girador) da la orden a su banco (girado) de pagar una cierta cantidad de dinero a una tercera persona (beneficiario).

- c) Transferencia Bancaria.- Es cuando el cliente utiliza para el pago dando una orden a su banco para que este traslade una cantidad de dinero de su propia cuenta bancaria a otra.

- d) Giro postal.- Es cuando el cliente utiliza para el pago a través del cual los servicios de correos son los que hacen llegar el efectivo a la empresa vendedora. Su uso hoy en día es muy reducido en el ámbito de las operaciones bancarias.

- e) Letra de cambio.- En un documento mercantil específico, a través del cual el cliente envía el citado documento a la empresa vendedora, para que esta, al vencimiento haga efecto de cobro. Teniendo como característica principal que puede ser negociable a través del mercado de valores.

- f) Pagare.- Es utilizado generalmente por las grandes empresas que tienen la capacidad de imponer su forma de pago, el pagare deberá tener una fecha de vencimiento que será la fecha que corresponda con las condiciones de pago pactadas.

- g) Tarjeta de Crédito o Débito.- Se utiliza para determinados gastos de la empresa: Viajes, comidas etcétera.

- h) Remesa documentaria.- Se utiliza exclusivamente en operaciones de exportación. Los cobros se materializan en el extranjero mediante una entidad bancaria, la cual entrega al cliente los documentos justificativos de la mercadería previamente apartados por la empresa vendedora, contra el pago del importe.



2.2.8.3 OTROS METODOS DE COBRO

Entre los de mayor relevancia tenemos:

Factoring.- El factoring es una herramienta financiera utilizada por las empresas para obtener liquidez a través de la venta anticipada de su cartera por cobrar.

Confirming.- Nace a partir de la emisión de pagares, distinguiéndose de la misma en que el banco emite una carta de pago de su entidad a favor del acreedor de la empresa al vencimiento pactado, además de cobrar por los servicios que realiza, capta un posible cliente en el receptor de la carta de pago, ya que es la única manera de obtener financiación con este documento en la misma entidad.

Forfaiting.- Se realiza en base a letras de cambio giradas por el exportador y aceptadas por el comprador, pagarés o promesas de pago emitidas y aceptadas por el importador.

2.2.9 SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA

Los diversos estados del sistema de información financiera proporcionan elementos de juicio a la gerencia y a los sectores vinculados al desempeño de la empresa.

2.2.9.1 BALANCE GENERAL

Este estado suministra información sobre la estructura del financiamiento y de la inversión en una fecha específica.

De tal manera que contribuye a determinar la naturaleza de las fuentes de financiamiento (créditos comerciales, obligaciones financieras, capital aportado por socios o accionistas), con el fin de valorar el peso del endeudamiento y de precisar la participación relativa de capital social y de patrimonio sobre el financiamiento total.



El Balance registra además, la forma en que están invertidos los recursos, al incorporar el valor monetario de las disponibilidades monetarias, de las cuentas por cobrar, de los inventarios, de las inversiones temporales, del capital permanente representado por los activos fijos.

2.2.9.2 ESTADO DE RESULTADOS

Representa un componente del sistema de información financiera que refleja el dinamismo de la actividad empresarial durante un periodo, al contener la expresión de las realizaciones asociadas con el ejercicio comercial, de la utilización de factores productivos, de las decisiones tomadas en aspectos como abastecimiento, el control de la planificación de compras y el planteamiento de la producción.

El estado de resultados también refleja las estrategias y políticas inherentes a la publicidad, a la promoción y a la selección de los canales de comercialización. Tales decisiones se manifiestan en las ventas, los costos y los gastos asumidos por las organizaciones para desarrollar su razón social.

2.2.9.3 FLUJO DE CAJA (CASH FLOW).

La tarea más importante del día a día de un tesorero o un gerente financiero, es el manejo adecuado del flujo de caja de la empresa.

Es un estado dinámico que se diferencia del estado de resultados por el hecho de contemplar la verdadera situación de recaudos, desembolsos y excedentes o déficit monetarios.

Su importancia no solo consiste en precisar el estado monetario de las transacciones financieras, sino en aportar información que permite evaluar económicamente los proyectos de inversión, además de determinar eventuales problemas de insolvencia o de superávit monetario.



Existen 3 tipos de flujos:

- Flujos de las operaciones ordinarias: flujos relacionados con actividades habituales de la empresa: compra insumos, venta de productos, etc.
- Flujos de las operaciones de inversión: flujos relacionados con los activos fijos de la empresa: inmuebles, mobiliario, etc.
- Flujos de las operaciones de financiación: flujos relacionados con la captación de recursos (ajenos o propios): ampliaciones de capital, emisión de obligaciones, etc.

ESTRUCTURA DEL ESTADO FLUJO DE CAJA

Estado inicial de flujos de tesorería

± Fondos netos de las actividades ordinarias

± Fondos netos de las actividades de inversión

± Fondos netos de las actividades de financiación

Neto de las disponibilidades líquidas = Efectivo de Tesorería

Saldo del neto de las disponibilidades líquidas:

Déficit: si es prolongado en el tiempo muestra una tendencia a reducir el endeudamiento.

Superávit: debe verse si está generado por fondos a corto plazo o largo plazo y si esos fondos van a cubrir déficit de actividades ordinarias o de tesorería.

Saldo de flujos neto:

Déficit: cobros < pagos.

Superávit: cobros > pagos.



OBJETIVOS DEL CONTROL DE FLUJOS DE CAJA FINANCIERO

Entre los objetivos más importantes se encuentran:

Inversiones en Valores.- La administración debe estar en la posibilidad de aplicar un disponible en inversiones a corto y largo plazo.

Inversión en activos de operación.- Implica la necesidad de reducir la circulación de efectivo.

Pagos anticipados.- Cuando se cuenta con excedentes de efectivo, es importante pensar en pagos anticipados para disminuir obligaciones, si esto representa un ahorro frente a otras alternativas.

Dividendos por pagar.- Estos desembolsos son afectados en forma determinante por un buen estudio de los pronósticos de efectivo.

Política de crecimiento.- Cuando se eligen los tipos de financiamiento más adecuados se pueden tomar las alternativas idóneas, tales como capital propio ajeno o mixto, a corto o largo plazo, etc.

Obtención de préstamos.- Para solicitar el monto adecuado es necesario contar con una información sólida como la que proporciona el presupuesto de efectivo, respondiendo a las necesidades de liquidez la empresa.

Coordinación entre cobros y pagos.- Es el conjunto de técnicas que le permiten coordinar las entradas y salidas para mantener un saldo en caja satisfactorio.

Pronostico a Corto y largo plazo.- A corto plazo el pronóstico señala las entradas y aplicaciones de efectivo por operaciones normales en un año o menos. A largo plazo sirve para elaborar políticas de expansión o reorganización.



Mejor manejo de fondos.- Es administrar de acuerdo con las circunstancias, es decir mantener los menores saldos posibles, sin afectar la estabilidad financiera.²⁷

2.2.10 GESTION DE PAGO DE DIVIDENDOS

2.2.10.1 POLÍTICA DE DIVIDENDOS

La política de dividendos incluye la decisión de pagar las utilidades como dividendos o retenerlas para su reinversión dentro de la empresa.

Si se pagan mayores dividendos en efectivo aumentará el precio de las acciones, si se aumentan los dividendos en efectivo se dispondrá de menor cantidad de efectivo para su reinversión, disminuyendo la tasa esperada de rendimiento y disminuirá el precio de las acciones. La política óptima de dividendos produce el equilibrio entre los dividendos actuales y el crecimiento futuro que maximiza el precio de las acciones.

2.2.10.2 PAGO DE DIVIDENDOS

Cualquier pago directo que haga la empresa a los accionistas puede considerarse como dividendo o como parte de la política de dividendo.

Tipos básicos de dividendos en efectivo son:

- 1.- Dividendos en efectivo ordinarios. Se realiza directamente a los accionistas y se efectúa en el curso normal de operaciones.
- 2.- Dividendos extraordinarios. La administración está señalando que quizá se repita en el futuro o no.
- 3.- Dividendos Especiales. El dividendo se lo contempla como un acontecimiento inusual o que ocurre una sola vez y no se repite.
- 4.- Dividendos de liquidación. Significa normalmente que una parte del negocio, o en la totalidad del mismo, se ha vendido.

²⁷ ORTEGA, C. Alfonso L.: introducción a las Finanzas, México, McGraw-Hill Interamericana S.A. págs. 327



2.2.10.3 MÉTODO PARA EL PAGO DE DIVIDENDOS

La decisión de pagar un dividendo esta en manos del consejo administrativo de la empresa. Una vez declarado el dividendo, este se convierte en una deuda de la empresa y no se puede cancelar con facilidad. En algún momento de su declaración, el dividendo se distribuye a todos los accionistas en una fecha específica.²⁸

CRONOLOGÍA

- 1.- Fecha de declaración. Es la fecha en la que el consejo de administración aprueba una resolución para pagar un dividendo.
- 2.- Fecha de registro.- Se refiere a la fecha en la que se determinan los tenedores de acciones registrados que pueden recibir un dividendo.
- 3.- Fecha de pago.- Es la fecha en la que se envían por correos los cheques de dividendos.

2.2.10.4 POLITICA DE DIVIDENDOS IRRELEVANTE

La política de dividendos es irrelevante cuando no existen impuestos u otras imperfecciones porque los accionistas pueden efectivamente modificar la estrategia de dividendos de la empresa. Si un accionista recibe un dividendo mayor al deseado, puede reinvertir el excedente. Por lo contrario, si recibe un dividendo menor, puede vender sus acciones.

²⁸ Stephen Ross, Randolph Westerfield, Bradford Jordan, Fundamentos de finanzas corporativas, segunda edición págs. 569 a574



2.2.11 CASH MANAGEMENT

La conceptualización técnica del cash management parte en Europa de los trabajos del autor Dang Nguyen en 1971 precisamente en un trabajo que ya llevaba el título de Tesorería zero.

Cuyo principio fundamental del cash management es el desarrollar cuentas técnicas de gestión financiera sean necesarias para conseguir que la liquidez ociosa sea cero²⁹.

El cash management constituye un conjunto de principios y habilidades, donde el tesorero puede gobernar el cash flow, haciendo que su marcha sea siempre lo más próxima del cero, buscando una buena combinación entre los gastos y los productos financieros.

El cash management se introduce dentro del ámbito de la gestión de los responsables de aquellas áreas que pueden adquirir el compromiso de un cobro o un pago futuro y que no son específicamente financieras.

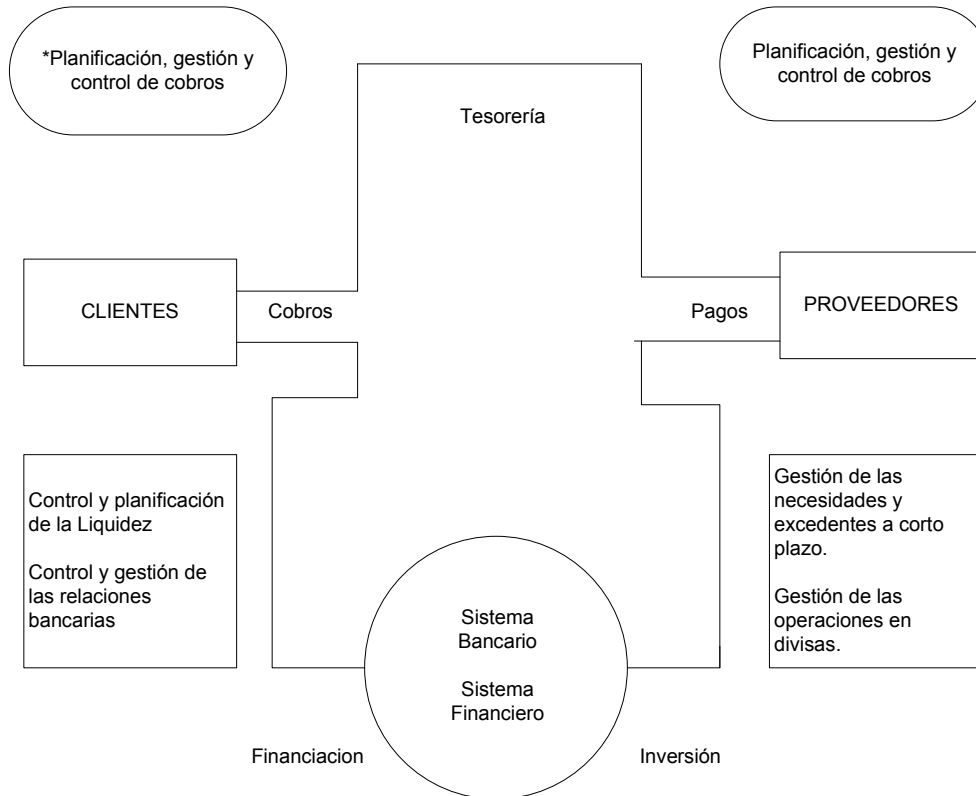
Es importante diferenciar dos planos o ámbitos en el cash management. Por un lado el ámbito centrado básicamente en la gestión de los flujos monetarios, es decir de los cobros y pagos derivados de la tesorería empresarial. Y por otro lado el ámbito de las relaciones de coordinación bancaria, derivada de los flujos de financiación e inversión.

El cash management operativo se refiere a los flujos de fondos relacionados con la gestión directiva de la empresa en sus aspectos más comerciales, mientras el cash manager financiero quedaría bajo la responsabilidad del tesorero que tendría que compensar a través de sus relaciones con los mercados financieros los desajustes de fondos monetarios que se originen en el día a día del cash management operativo.

²⁹ ESLAVA, D. José.: Gestión de la tesorería en la empresa Unidad 9, págs. 1-21, año 2007

CUADRO # 3

CASH MANAGEMENT FINANCIERO





2.3. TERMINOS OPERACIONALES Y CONCEPTOS FINANCIEROS IMPORTANTES

2.3.1 ESTRUCTURA

Es la distribución y orden de las partes importantes que comprenden un todo

2.3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

2.3.3. IMPLEMENTACIÓN

Es el proceso de llevar a cabo un proyecto (hacerlo), es decir son normas y métodos para llevar a cabo algo.

2.3.4 ORGANIGRAMA

Se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

2.3.5 POLÍTICA

Una política representa el marco de referencia para la realización de las acciones que se deben emprender en una empresa en un periodo de tiempo.



2.3.6 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa

2.3.7 ESTRUCTURA DE CAPITAL

La estructura de capital fijada como meta es la mezcla de deudas, acciones preferentes e instrumentos de capital contable con la cual la empresa planea financiar sus inversiones.

En otras palabras es la combinación de deuda y capital que debe utilizar la empresa para financiar las operaciones.

2.3.8 INDICADORES FINANCIEROS

Un indicador financiero es un relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea del comportamiento de la empresa.

2.3.8.1 ÍNDICES DE LIQUIDEZ

Este indicador mide los valores que la empresa tiene disponible a corto plazo para pagar o afrontar la deuda exigible al corto plazo. Se calcula dividiendo los activos corrientes sobre los pasivos corrientes.

2.3.8.2 PRUEBA ÁCIDA

Pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes sin depender de sus inventarios. Se obtiene dividiendo el Activo corriente menos los inventarios, dividido para los pasivos corrientes.



2.3.8.4 ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO

Indica qué parte de los activos de una empresa pertenecen a los acreedores y determina la capacidad de obtener un nuevo endeudamiento. Se obtiene de dividir los pasivos totales entre el activo total.

2.3.8.5 INDICE DE SOLVENCIA

Este Índice que mide la relación existente entre el activo real de una empresa y sus recursos ajenos. Pone de manifiesto la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos con terceros.

2.3.8.6 APALANCAMIENTO FINANCIERO

Compara el financiamiento originado en terceros con recursos de los accionistas, con el fin de establecer cuál de las dos partes está corriendo el mayor riesgo. Se obtiene dividiendo el total de pasivo con el patrimonio.

2.3.8.7 ROTACIÓN DE INVENTARIOS

Indica del número de veces que se recupera la inversión en inventarios, durante un periodo.

Para las empresas comerciales, los inventarios representan sencillamente el costo de las mercancías en poder la misma.

Para la empresa industrial, los inventarios presentan el valor de las materias primas, materiales y costos asociados de manufactura, en cada una de las etapas del ciclo productivo.



2.3.8.8 ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

Mide la frecuencia con la que se convierten en efectivo las cuentas por cobrar durante un año. Se calcula dividiendo las Cuentas por cobrar con las ventas y multiplicando por trescientos sesenta días.

2.3.8.9 ROTACION DE PROVEEDORES

Indica el número de veces en que tales cuentas por pagar se cancelan usando recursos líquidos de la empresa.

2.3.9 ÍNDICES DE RENTABILIDAD

Determina si el giro normal del negocio es rentable, para poder seguir con sus operaciones.

2.3.9.1 ROI

Indica la rentabilidad con relación a la inversión que generalmente lo realizan los socios.

2.3.9.2 ROA

Este índice determina la rentabilidad con relación a los activos totales que posee la empresa.

2.3.9.3 EVA

El valor económico agregado o utilidad económica es el producto obtenido por la diferencia entre la rentabilidad de sus activos y el costo de financiación o de capital requerido para poseer dichos activos.



2.3.10 PRESUPUESTO GENERAL

Es la estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado.

2.3.11 DIVIDENDOS.

Se considera como dividendo la cuota parte que corresponda a cada acción en las utilidades de las compañías anónimas y demás contribuyentes asimilados, incluidas las que resulten de cuotas de participación en sociedades de responsabilidad limitada.

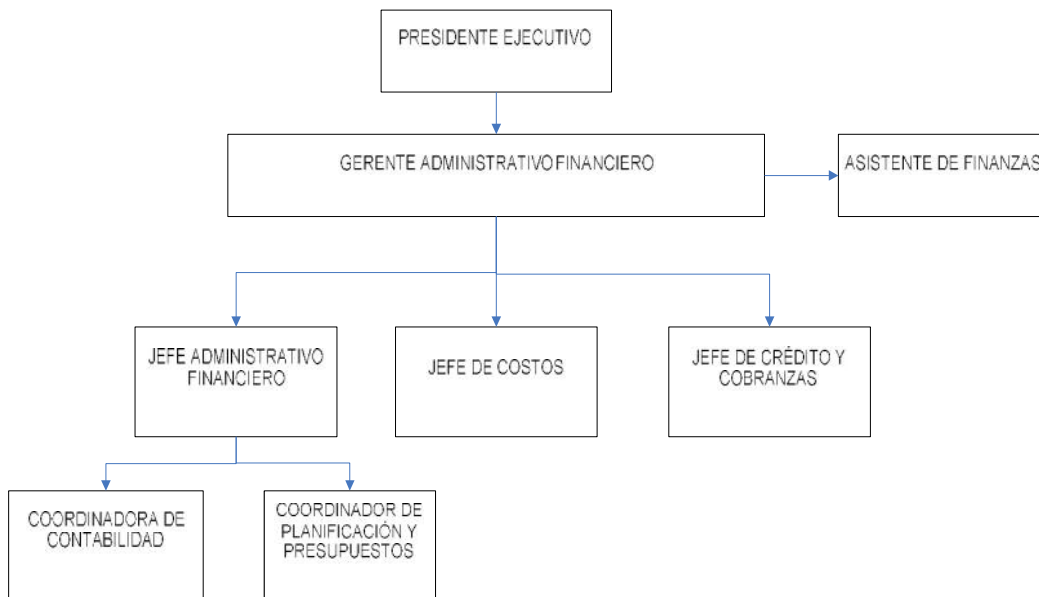
CAPITULO III

3. - IMPLEMENTACION DEL DEPARTAMENTO DE TESORERIA

3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El área administrativa financiera de la Industria de Pinturas se encuentra estructurada de la siguiente manera describiendo el marco de referencia:

GRAFICO # 5

AREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

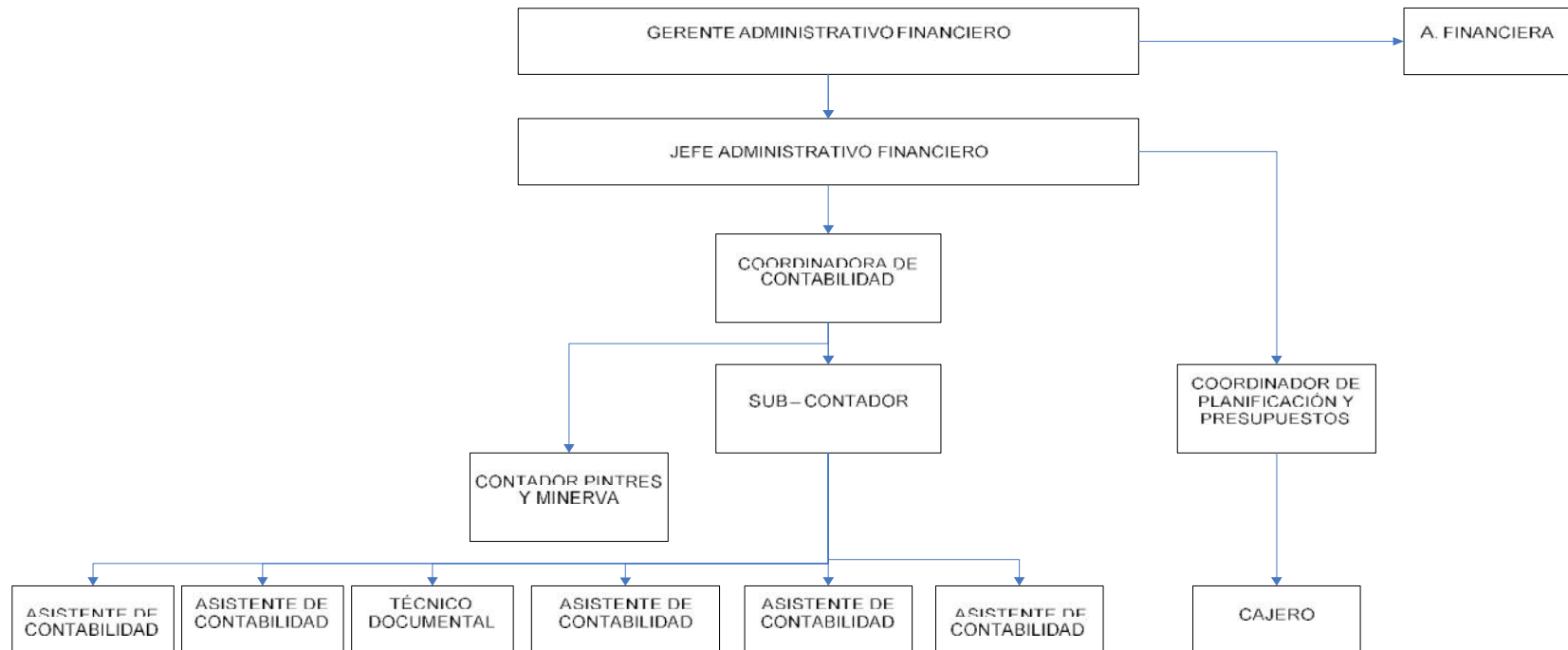
Fuente: Industria de Pinturas

El Área Administrativa Financiera cuenta con el área de contabilidad y Planificación que se encuentra estructurado con los siguientes departamentos:



GRAFICO # 6

ÁREA DE CONTABILIDAD Y PLANIFICACIÓN



Fuente: Industria de Pinturas

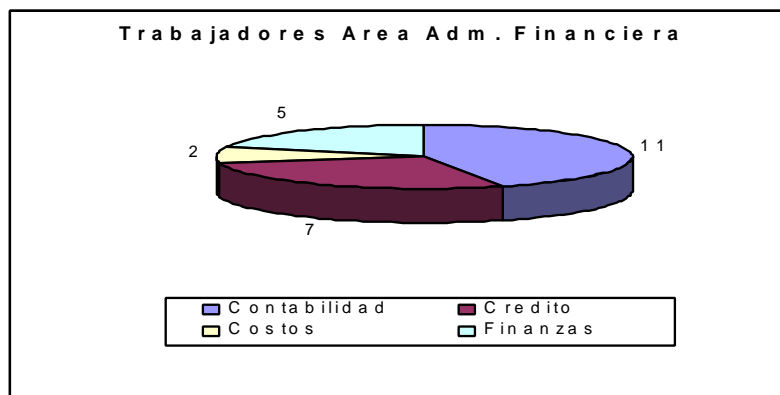
3.1.1 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

La empresa posee una estructura organizacional corporativa, entre las características que las distinguen están la responsabilidad limitada, la facilidad de traslado de titularidad, y la capacidad de obtener importantes sumas de capital al tener un gran reconocimiento en el mercado.

La empresa esta formada por Unidades de Negocios que son centros de Utilidades que requiere ser evaluados por separado la gestión de sus gerentes, ya que antes eran empresas individuales, es decir que la Industria de Pinturas, Color B, Pinturas C se manejaban individualmente, gestión que no favorecía a la empresa por cuestiones tributarios, de mercadeo, publicidad, manejo de cuentas, etc.

Actualmente la empresa se encuentra estructurada según su jerarquía y nivel de responsabilidad, teniendo un nivel Directivo, Ejecutivo, Asesor, de apoyo, y Operativo siendo el último de mayor análisis ya que se encuentra el Área Administrativa Financiera que es objeto de estudio donde se encuentran trabajando actualmente 25 personas que se encuentran divididos de la siguiente manera:

CUADRO # 4



El área administrativa financiera, esta formada por las siguientes unidades, teniendo la Gerencia corporativa Administrativa-Financiera como mayor jerarquía, una Unidad de Finanzas donde se encuentra contabilidad y presupuestos, de costos y de cartera con sus respectivos subordinados cada unidad, observando una deficiencia de forma y de fondo, de forma al determinar el posicionamiento del asistente de Finanzas, y fondo la falta de un departamento de tesorería corporativo teniendo en cuenta las funciones que desempeña, las necesidades de las áreas afines con la tesorería, y por supuesto el aumento del nivel competitivo al tener un mercado cada días más agresivo.

Resumen de las ventajas y desventajas de la estructura organizacional Actual

CUADRO # 5

Ventajas	Desventaja
Es un estructura formalizada en todas sus áreas	Inexistencia del departamento de tesorería en la estrategia general del negocio.
Posee un plan de negocios para cada área en un determinado tiempo	Lentitud en la toma de decisiones de pagos
Los niveles de jerarquía bien definidos	Manejo inadecuado de los recursos financieros
	Falta de responsabilidades para la gestión de tesorería

Elaborado por: el Autor

3.1.2 ESTUDIO DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA

3.1.2.1 INDICES FINANCIEROS

La situación financiera de la Industria de Pinturas se encuentra sustentada a través de sus indicadores financieros que permiten medir los resultados obtenidos. Se ha considerado cuatro años base para poder hacer una evaluación correspondiente de los resultados más significativos.

INDICES DE LA INDUSTRIA DE PINTURAS
CUADRO # 6

Indicador	2004	2005	2006	2007	2008	PROMEDIO
INDICE DE SOLVENCIA	2,3	1,6	1,5	1,4	1,3	1,6
Prueba Acida	1,09	0,66	0,79	0,72	0,56	0,8
CAPITAL DE TRABAJO	8.114.890	6.170.623	5.615.651	6.673.281	4864816	6.287.852
Rotación INVENTARIO TOTAL	103	111	89	96	132	106,2
Rotación Inv. Prod. Terminado	46	43	39	39	49	43,2
Rot. Inv. Materia Prima	43	55	45	53	70	53,2
Rot. Cuentas por Cobrar	48	41	46	58	56	49,7
Rot. Pago proveedores	59	43	57	65	66	58,0
Rotación de Activo Total	1,90	2,13	2,21	1,87	1,89	2,0
Deuda con costo a pasivo total	30,4%	16,1%	31,0%	22,9%	50,6%	30,22%
Deuda a Activo Total	17,03%	9,11%	17,09%	14,19%	32,12%	17,91%
Apalancamiento Financiero	2,18	2,17	2,27	2,62	2,74	2,4
Cobertura de Intereses	9,34	13,28	8,25	8,25	4,43	8,7
Margen de Utilidad Bruta	29,66%	28,17%	27,27%	28,86%	28,54%	28,50%
Margen Neto de Utilidad	2,30%	3,41%	3,39%	3,37%	3,41%	3,18%
ROI	4,36%	7,13%	7,05%	6,20%	6,37%	6,22%
ROE	9,51%	15,47%	13,54%	16,57%	20,86%	15,19%
Ventas/ # de Empleados	154,8	179,2	135,6	209,30	224,92	180,8
Utilidad Neta/ # de Empleados	3,55	6,11	3,74	7,06	9,06	5,9
Flujo de Efectivo a Deuda	25,32%	12,91%	17,42%	4,97%	-10,35%	10,05%
Flujo de Efectivo a Ventas	7,23%	3,33%	4,68%	1,69%	-3,61%	2,66%
EVA	-142	795	1100	773	1175	740

Fuente: Departamento de Planificación y presupuestos

Elaborado por: El Autor

Este análisis se divide en indicadores Estáticos (Liquidez, Apalancamiento y Endeudamiento), Indicadores Acumulados (Rotación, Rentabilidad) e Indicadores de Eficiencia empresarial.

Para los índices el análisis financiero lo realizaremos comprando los años 2004, 2005, 2006, 2007 y 2008 ya que consideramos que esto nos ayudará a encontrar tendencias y a mejorar el análisis de dichos índices.

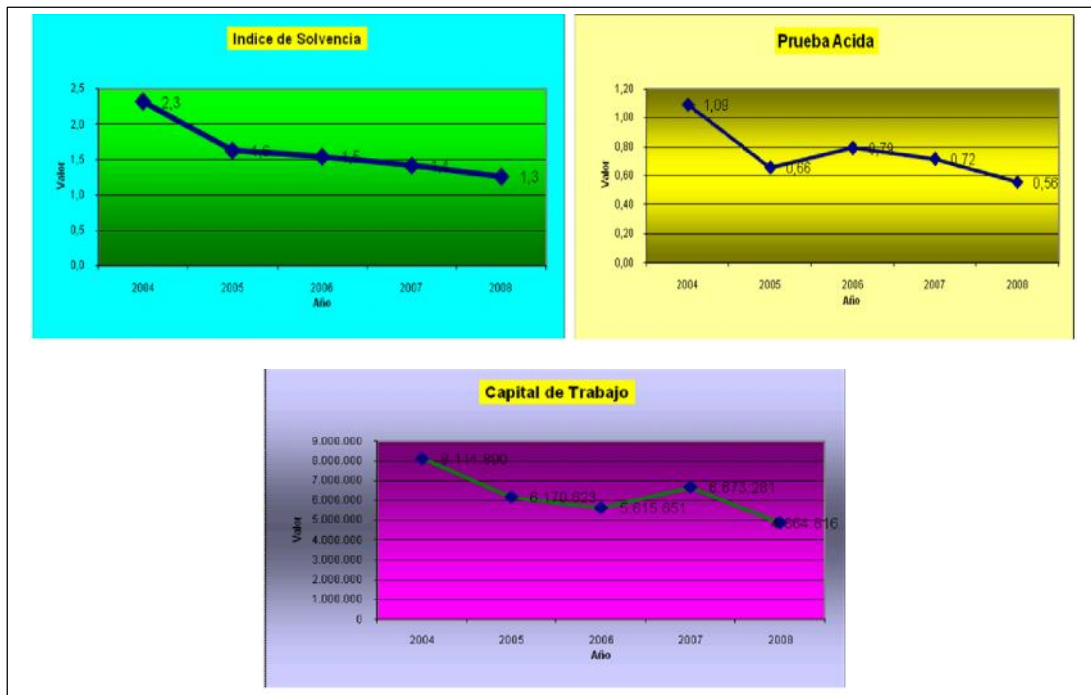
Por otro lado se considero en análisis de los indicadores del último año comparando con los que reporta la superintendencia de compañías y según la clasificación industrial internacional uniforme "CIU" donde la industria de pinturas se encuentra en la categoría de industrias manufactureras que dentro de las misma se ubica en la clasificación de: fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas.

INDICADORES ESTATICOS

INDICADORES DE LIQUIDEZ

Los niveles de liquidez estáticos de los últimos cinco años se grafican a continuación:

GRAFICO #: 7, 8, 9



INDICE DE SOLVENCIA

En caso que la empresa requiera hacer frente a obligaciones a corto plazo, lo puede hacer sin inconvenientes ya que cuenta con los recursos suficientes como podemos observar en el índice de solvencia promedio que es de 1,6 lo que significa que por cada dólar que la empresa debe a corto plazo cuenta con un 1.6 dólares para respaldar dicha obligación, conociendo que este indicador comienza a ser bueno a partir de 1.

Sin embargo hay que considerar la tendencia que tiene este indicador ya que desde el 2004 hasta el 2008 los niveles de liquidez han disminuido, existiendo una probabilidad que siga esa tendencia al no contar con un flujo de caja adecuado que incida en la magnitud ideal de este índice.

Ind. Pinturas	PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	probabilidad
1,3	1,8416	8,6431	-0,1862	1,8262	38,34%

Fuente: Superintendencia de compañías Elaborado por: El autor

A pesar de la tendencia que tiene este indicador, comparativamente con el reporte emitido por la superintendencia de compañías la Industria de pinturas del año 2008 se encuentra en los parámetros establecidos que se encuentran entre un máximo de 8,6431 y un mínimo de -0,1862 con una desviación estándar de 1,8262 y una probabilidad del 38,34% al 100%, sin embargo lo ideal sería acercarse al promedio que es de 1,8416.

PRUEBA ACIDA

La empresa presenta una Prueba ácida promedio es de 0.80 lo que significa que por cada dólar que la empresa debe a corto plazo cuenta con 0.80 ctv. Para cumplir con sus obligaciones sin contar con los inventarios que al ser una empresa industrial este rubro ha tenido un peso significativo dentro del activo corriente por lo que no considerarles implica tener un respaldo aparentemente bajo.

Este indicador no se puede precisar cuanto es lo ideal pero en principio la prueba ácida puede estar ligeramente por de bajo de la relación 1 a 1 donde la empresa en promedio estaría enmarcándose con esta relación, hasta se podría decir que se podría estar desperdiciando recursos en lugar de canalizarlos a fines productivos, sin embargo la

tendencia no es muy favorable ya que ha venido disminuyendo desde el 2004 hasta el 2008.

Ind. Pinturas	PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	Probabilidad
0,56	1,1329	6,7616	-0,8939	1,7751	37,34%

Fuente: Superintendencia de compañías Elaborado por: El autor

Para determinar si la empresa se encuentra en los parámetros establecidos se considero los datos proporcionados por la superintendencia de compañías donde se compara con el año 2008 que es de 0,56 observando una diferencia considerable para poder llegar al promedio que es de 1,1329 sin embargo se encuentra enmarcado dentro de los parámetros establecidos por dicha entidad.

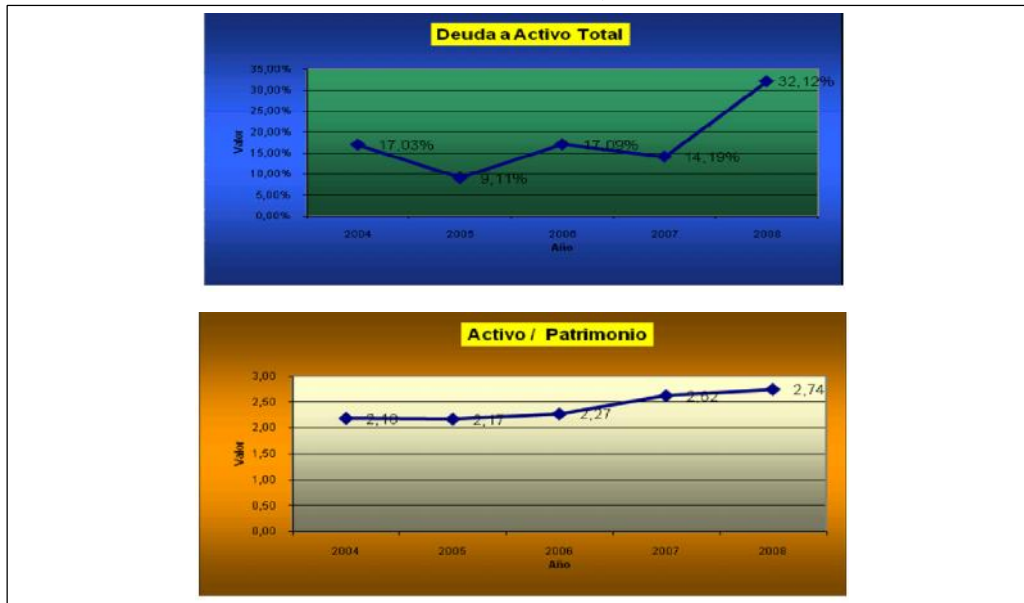
CAPITAL DE TRABAJO

La empresa cuenta con un capital de trabajo promedio de 6.287.852,10 dólares, lo que quiere decir que tiene recursos para poder atender sus operaciones después de cubrir el pasivo corriente.

APALANCAMIENTO

Los niveles de apalancamiento de los últimos cinco años se grafican a continuación:

GRAFICO #: 10, 11



DEUDA A ACTIVO TOTAL

El índice deuda a activo total nos está indicando que la empresa puede cumplir con sus obligaciones de pago a corto y largo plazo al tener un activo que pueda cubrir las obligaciones bancarias, y que la empresa está utilizando adecuadamente el dinero prestado ya que tiene un porcentaje promedio de 17,91%.

Ind. Pinturas	PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	Probabilidad
0,3212	0,5825	2,7102	-1,3222	1,1547	41,05%

Fuente: Superintendencia de compañías Elaborado por: El autor

En el último año este índice estuvo en 0,3212 que se encuentra dentro de lo establecido por la superintendencia de Cias. Teniendo como máximo 2,7102 y un mínimo de -1,3222 y muy cercano al promedio de 0,5825.

APALANCAMIENTO

La empresa cuenta con un apalancamiento promedio de 2.4 lo que implica un grado de equilibrio entre la deuda y el patrimonio ya que los valores son cercanos a 2.

Ind. Pinturas	PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	Probabilidad
2,74	2,8888	10,5754	0,5793	2,5455	47,67%

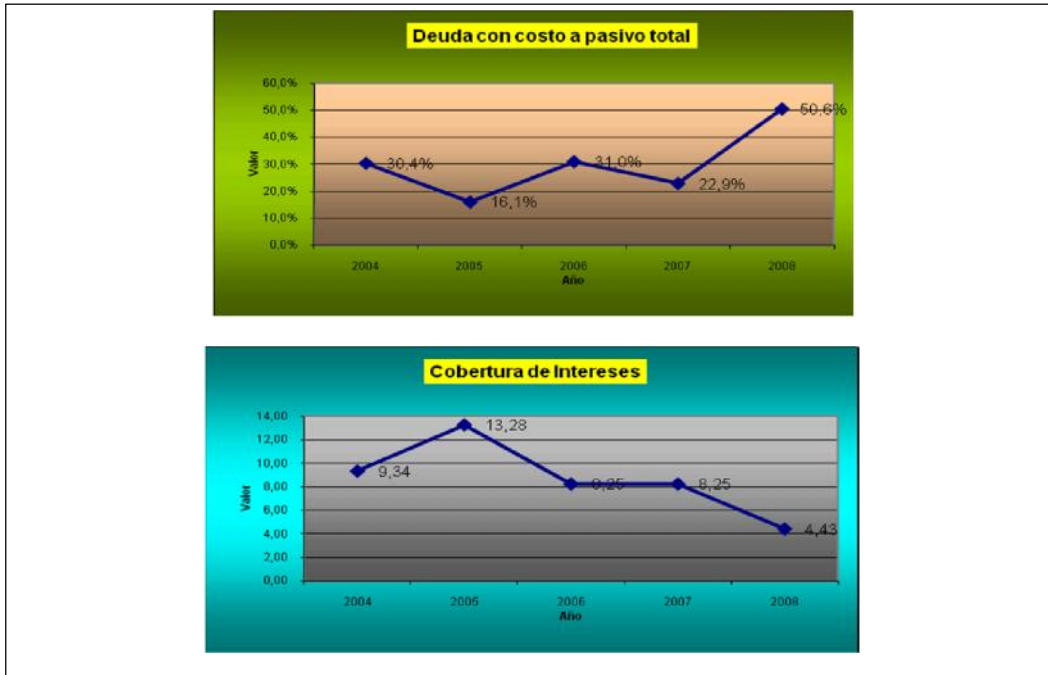
Fuente: Superintendencia de compañías Elaborado por: El autor

Aunque en el año 2008 tiene una tendencia a tres lo que significa que existe un mayor grado de endeudamiento sin embargo que encuentra en los parámetros se establece la entidad reguladora, ya que indica un promedio de 2,888 con una desviación estándar de 2,5455 y una probabilidad del 47,67% muy cercana a la media.

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Los niveles de endeudamiento de los últimos cinco años se grafican a continuación:

GRAFICO #: 12, 13



DEUDA CON COSTO A PASIVO TOTAL

El porcentaje del pasivo que posee la empresa que es financiado por instituciones financieras en promedio es de 30,22%, siendo el año 2005 el de menor participación de la deuda con costo en el año 2008 es notorio crecimiento siendo el de mayor proporción en los últimos cinco años.

Es conveniente analizar el grado de compromiso y permanencia de estos préstamos, especialmente el de corto plazo, ya que puede ser consecuencia del incremento de los inventarios de materia prima y terminados, lo que se recomendaría reestructurar la deuda de corto plazo convirtiéndola en largo plazo, hecho que contribuiría a dar una mejor liquidez a la empresa al aplazar los pagos.

COBERTURA DE INTERESES

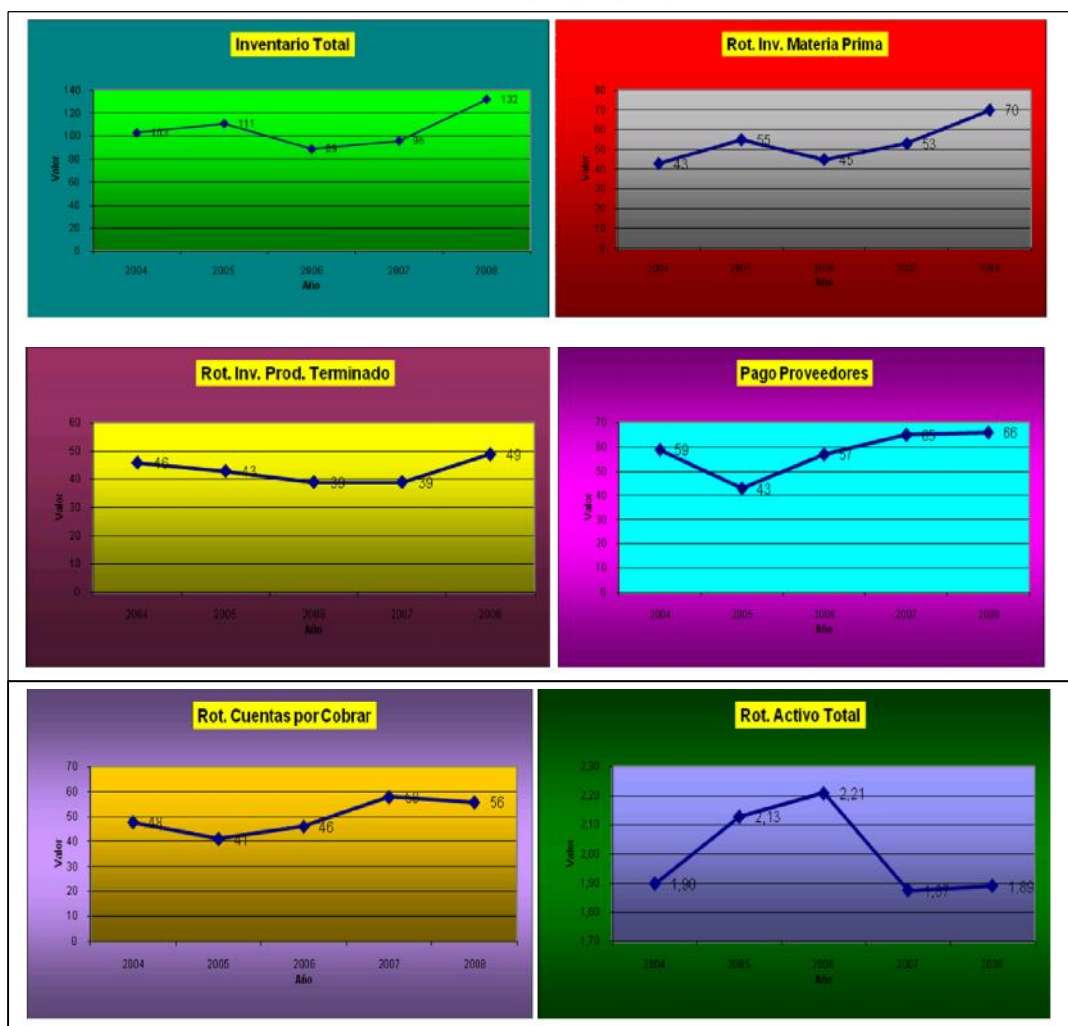
A pesar que la empresa tiene un promedio de 8.7 veces para pagar intereses presentando una holgura en el cumplimiento de sus intereses, sin embargo existe una tendencia a la baja considerable, siendo el año 2008 es de menor representatividad tiene para el cumplimiento de sus intereses que es de 4.43 veces.

INDICADORES ACUMULADOS

INDICADORES DE ACTIVIDAD

Los niveles de rotación de los índices de actividad de los últimos cinco años se grafican a continuación:

GRAFICO #: 14, 15, 16, 17, 18 19





ROTACION DE INVENTARIOS

Este indicador nos indica que permanecen en bodega un promedio de 106 días antes de ser vendidos, indicándonos una tendencia a mejorar los dos últimos años 2007 y 2008, es decir que las ventas se realizan proporcionalmente con menores niveles de inventarios.

ROTACION DE INVINVENTARIOS DE MATERIA PRIMA

Los días que puede operar la fabrica en el supuesto caso de que se suspendieran el suministro de Materia prima en promedio es de 53 días, considerando que el ultimo año es el que mas se ha estoqueado, debido al incremento de la producción establecido por la gerencia, y por políticas gubernamentales de prohibición de las importaciones asegurando de esta manera el suministro adecuado.

INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS

Este indicador se ha mantenido más o menos estable mostrando un tiempo razonable a través del tiempo, si embargo llama la atención de que habiendo aumentado la inversión en inventarios en el ultimo año la rotación no ha sido afectado demasiado.

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

El indicador rotación de cuentas por cobrar en días registrado entre los años 2004 a 2008 indica una tendencia a otorgar mayores plazos, aunque en el presente año esto parece revertirse un poco como se puede observar en el gráfico # 18. Dando como resultado un promedio de 50 días, que son los días que la empresa recauda su cartera.

Esto se debe a las políticas que tiene la empresa que oscila entre 30 y 60 días dependiendo de el acuerdo concedido, política que se esta cumpliendo ya que los clientes se están tomando los días otorgados para cancelar sus obligaciones, sin afectar la capacidad de pago del negocio y desde luego de su liquidez.

Ind. Pinturas	PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	Probabilidad
56	47,9897	171,8338	4,8699	35,1763	59,01%

Fuente: Superintendencia de compañías Elaborado por: El autor

Al comparar el periodo de rotación de cartera de la empresa con el reporte de la superintendencia de Cías. En año 2008 supera el promedio que es de 48 días, a pesar de encontrarse enmarcada en los parámetros establecidos que oscilan entre 171 y 5 días, se debería considerar una recuperación de cartera más rápida, posee una probabilidad del 59% que pasa la media.

PAGO PROVEEDORES

El índice de días de pago proveedores, se mantiene sin cambios significativos en los últimos años con una ligera tendencia a aumentar los plazos como se puede observar en el gráfico # 17.

La empresa durante el año paga sus cuentas a los proveedores en un promedio de 58 días, donde la política de la empresa esta entre 30 y 90 días, dependiendo de convenio que se tenga con los mismos, este resultado facilita tener una brecha para poder tener liquidez por los plazos otorgados.

Ind. Pinturas	PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	Probabilidad
66	82,4081	257,9644	12,8343	52,3979	37,71%

Fuente: Superintendencia de compañías Elaborado por: El autor

En el año 2008 el periodo medio de pago de la empresa es de 66 días, periodo que se encuentra dentro de los lineamientos establecidos por la superintendencia de cías. que se encuentra en un promedio de 82 días, plazo que se debería considerar para que el futura se pueda establecer, proporcionando un mayor plazo y a su vez generando una brecha más grande en el periodo de cobro y el de pago dando a la empresa una mayor liquidez.

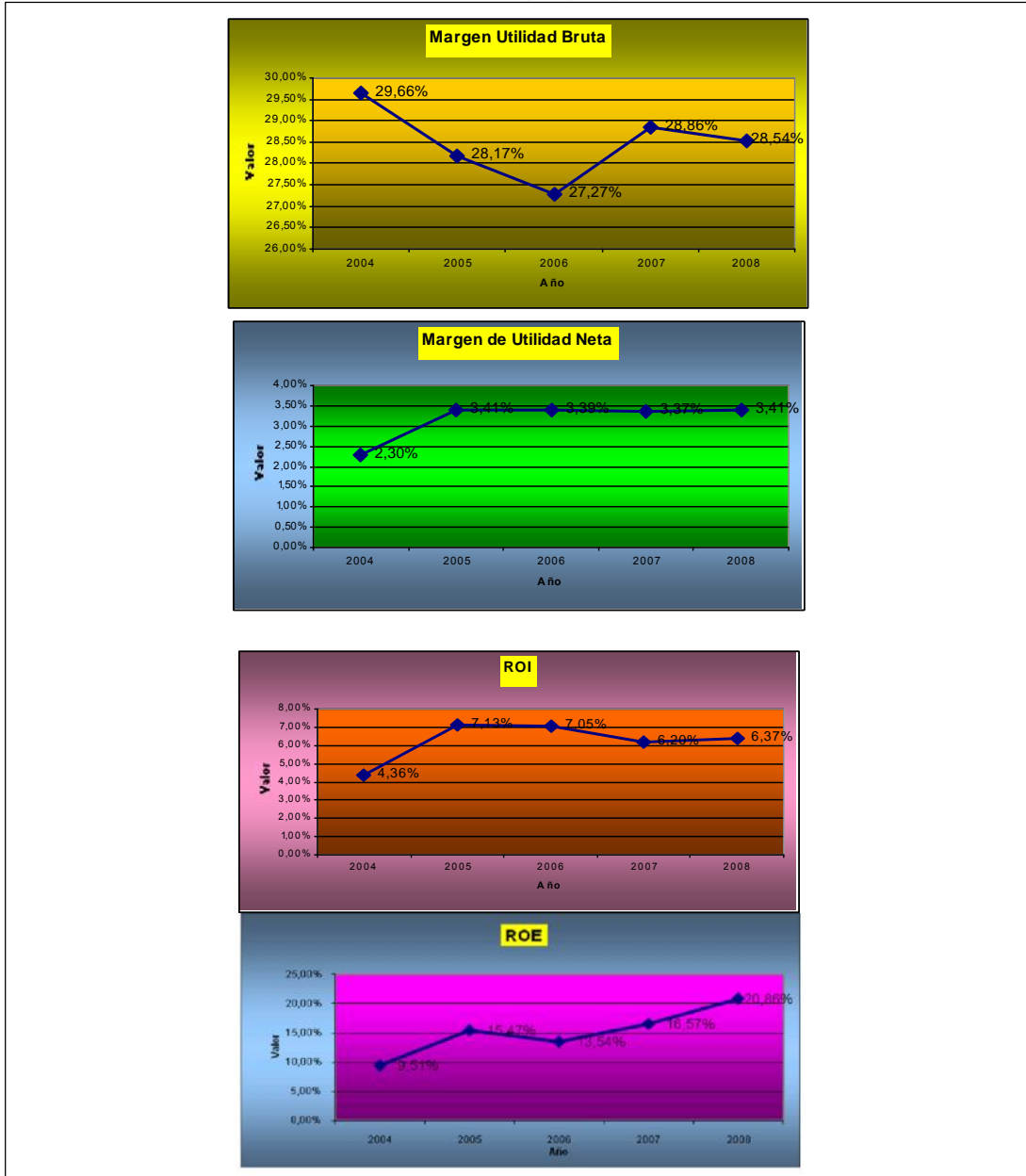
ROTACION ACTIVO TOTAL

La rotación de activos totales a mostrado una disminución a través de los años, por ejemplo en el año 2005 la empresa genero ventas equivalentes de 2.21 veces con relación a la inversión en sus activos totales, siendo los años 2007 y 2008 los de menor proporción. A pesar que se incrementaron un poco las ventas, la inversión en los activos no fue muy significativa.

INDICADORES DE RENDIMIENTO

Los niveles de rentabilidad bruta, y neta acumulados de los últimos cinco años se grafican a continuación:

GRAFICO #: 20, 21, 22, 23



MARGEN DE UTILIDAD BRUTA

Este indicador de rendimiento muestra que las ventas netas de la empresa después de deducir el costo de producción de los bienes, generaron un promedio de 28.50% de utilidad bruta, es decir que por cada dólar vendido se generó 0.285 centavos de utilidad, como se puede observar en el gráfico # 20 este índice fluctúa entre 27% y 30% siendo el año 2006 el que presenta una pequeña disminución a consecuencia de la reducción en las ventas.

Ind. Pinturas	PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	Probabilidad
0,2854	0,2968	2,4683	-1,5172	1,1239	49,60%

Fuente: Superintendencia de compañías Elaborado por: El autor

Comparativamente este indicador se encuentra a escasas decimas del promedio presentado por la entidad reguladora que es de 0,2968 lo que significa la empresa tiene un rendimiento aceptable.

MARGEN DE UTILIDAD NETA

Este indicador de rendimiento muestra que las ventas de la empresa después de considerar todos los gastos e impuestos sobre la renta, genera un promedio de 0.318 centavos de utilidad neta por cada dólar vendido, tendencia que se mantiene a través de los años 2005, 2006, 2007 y 2008.

Ind. Pinturas	PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	Probabilidad
0,0341	0,0657	3,0439	-0,9748	1,0487	48,80%

Fuente: Superintendencia de compañías Elaborado por: El autor

En el último año "2008" la empresa presenta un índice de 0,0341 observando que se encuentra enmarcado según la superintendencia de cías. ya posee un máximo de 3,044 y un mínimo de -0,9748 dando un promedio de 0,0657 índice muy cercano al que presenta la Industria de Pinturas.

RENTABILIDAD EN RELACION CON LA INVERSION (ROI)

Significa que la utilidad neta con respecto al activo total correspondió a un promedio de 6.22% este es el aporte directo del activo en la consecución de las ventas, observando que en los últimos años han disminuido los niveles, que no es provocado por su nivel de ventas sino que puede ser por la eficiencia que tengan esos activos para generar las ventas, causa que puede buscarse en los costos de producción o en los gastos ya sea operativos o financieros.

Ind. Pinturas	PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	Probabilidad
0,0637	0,1166	3,437	-0,9785	1,0853	48,06%

Fuente: Superintendencia de compañías Elaborado por: El autor

Sin embargo al comparar este indicador del año 2008 que es de 0,0637 con el de la superintendencia de compañías se puede observar que muestra un promedio cercano que es de 0,1166 teniendo una probabilidad del 48,06% encontrándose a niveles aceptables.

RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)

Este índice significa que las utilidades netas correspondieron en promedio al 15.19% sobre el patrimonio, que es el rendimiento sobre aporte de los accionistas. Como se puede observar el rendimiento patrimonial tiene una tendencia a aumentar notoriamente desde el año 2004 al 2008.

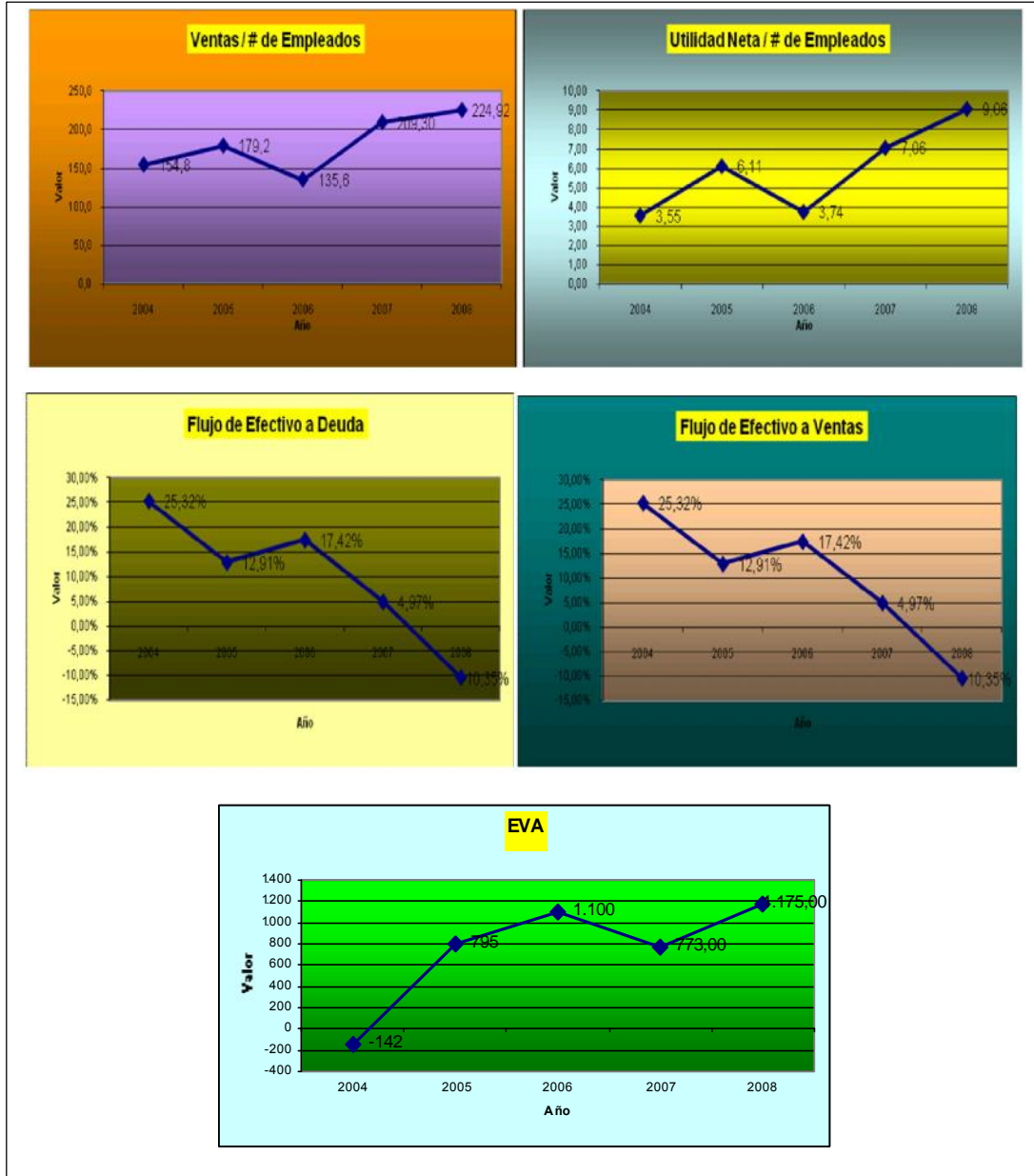
Ind. Pinturas	PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	Probabilidad
0,2086	0,2945	2,1541	-6,979	1,6401	47,91%

Fuente: Superintendencia de compañías Elaborado por: El autor

En el año 2008 la empresa muestra un índice de 0,2086 muy cercano al reporte emitido por la entidad reguladora que tiene un promedio en el año 2008 de 0,2945 que al igual que los otros indicadores de rentabilidad se encuentra en los parámetros establecidos e incluso muy cercano al promedio presentado.

INDICADORES DE EFICIENCIA EMPRESARIAL

GRAFICO #: 24, 25, 26, 27, 28





VENTAS / EN # DE EMPLEADOS

Por cada empleado que trabaja en la empresa genera un promedio de 180.000 dólares de ventas, observando una ligera tendencia en crecimiento en ventas y en número de empleados, siendo el año 2005 con 136 mil dólares el de menor relación, generado por la disminución en las ventas.

UTILIDAD NETA / # DE EMPLEADOS

Por cada empleado que trabaja en la empresa se genera un promedio de 5.900 dólares de utilidad neta, Teniendo un incremento desde el año 2004 hasta el 2008.

FLUJO DE EFECTIVO A DEUDA

La empresa posee una capacidad de pago de los pasivos totales considerando el efectivo generado en el periodo que es de 10.05% promedio, sin embargo la tendencia desde el año 2004 hasta el 2008 existe una tendencia hacia la baja considerable dificultando la capacidad de pago a corto y mediano plazo.

FLUJO DE EFECTIVO A VENTAS

El efectivo que han generado las ventas una vez que se han cumplido con los gastos operativos, es de 2.66% promedio, considerando que en el último año 2008 no se generó efectivo si no más bien se ha visto un decrecimiento llegando a valores negativos.

EVA

El rendimiento esperado de los accionistas en promedio de los últimos cinco años es de 740 mil dólares, siendo el 2004 en donde los accionistas no alcanzaron la meta e incluso tuvieron saldos negativos.

3.1.3 MANEJO DE LA GESTIÓN FINANCIERA

La industria de Pinturas posee cinco cuentas bancarias donde realiza sus operaciones de cobro a sus clientes y de pago tanto a sus proveedores locales y del exterior como el pago de nómina a sus empleados.

A continuación se detallan la forma en que se pagan y el número de veces que se realiza:

CUADRO # 7

	Diarios	Semanal	Mensual
Cheques	16-18	80-90	320-360
Transferencia	8a11	40-55	160-220
Depósitos	15-20	75-100	300-400

Fuente: Industria de Pinturas

Elaborado por: El Autor

Los pagos se los realiza todavía en cheques a máquina, que a su vez no es muy favorable por el factor tiempo, dando como solución que los pagos se los realice vía transferencia, Cash management excepto los de muy corto plazo es decir al contado o proveedores ocasionales, mejorando el beneficio costo con relación al tiempo.

Por otro lado las conciliaciones bancarias se las realiza en hasta cierta manera de forma manual, sin considerar que existen herramientas informáticas como el ERP o Excel que pueden facilitar la elaboración de la misma.

3.1.3.1 FLUJO DE CAJA

La empresa actualmente no cuenta con un flujo de caja establecido donde pueda saber las necesidades de liquidez con exactitud ya que el flujo es una herramienta importante ya que permite obtener una mejor visión de del efectivo.



La empresa simplemente lleva el control de efectivo mediante saldos diarios de efectivo (ver anexo 1) que permite saber solo los saldos que se tiene en las cuentas del corporativo sin saber los pagos que se vaya a realizar a los proveedores en futuros periodos, ni los ingresos aproximados que pueda tener.

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

La propuesta es la implementación de un departamento de tesorería corporativo en la estructura organizacional de manera formalizada donde los puestos de trabajo difieren según el nivel jerárquico y la capacidad para adoptar decisiones. Basándose en políticas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados, a fin de obtener mejores resultados en el manejo de los recursos financieros, como el agilizar los procesos de cobros y pagos.

La implementación del departamento aportara a la cadena de valor contribuyendo en la maximización de las ganancias, siendo oportunos en la toma de decisiones que podrían afectar a la empresa, teniendo como objetivo fundamental el aumentar de manera continua el valor de los accionistas a lo largo del tiempo.

La formalización es una herramienta esencial para el desarrollo del proceso de coordinación. La forma de mantener centralizada la toma de decisiones en organizaciones grandes, con gran variedad de actividades y tareas, es justamente a través de un alto grado de estandarización y formalización.

De esta manera las decisiones se adoptan y programan en los niveles más altos, asegurándose la conducción de la organización un desempeño adecuado por parte de los trabajadores. Se pueden incluir objetivos, planes, presupuestos, procedimientos y controles para cada una de las fases operativas de los procesos. Las organizaciones con actividades rutinarias son más propensas a tener una formalización mayor como el correo, los bancos y las cadenas de montaje.

Una vez que se reúne la información revisada y firmada por cada área, los involucrados en la presentación del manual deben reunirse para compaginar e integrar el proyecto final del manual. En el contexto de la organización interna establecida se ha estructurado las áreas involucradas en las actividades de tesorería de la siguiente manera:

1 PRESIDENTE EJECUTIVO

2 GERENTE CORPORATIVO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO

2.1 ASISTENTE DE FINANZAS

3 JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

3.1 COORDINADORA DE CONTABILIDAD

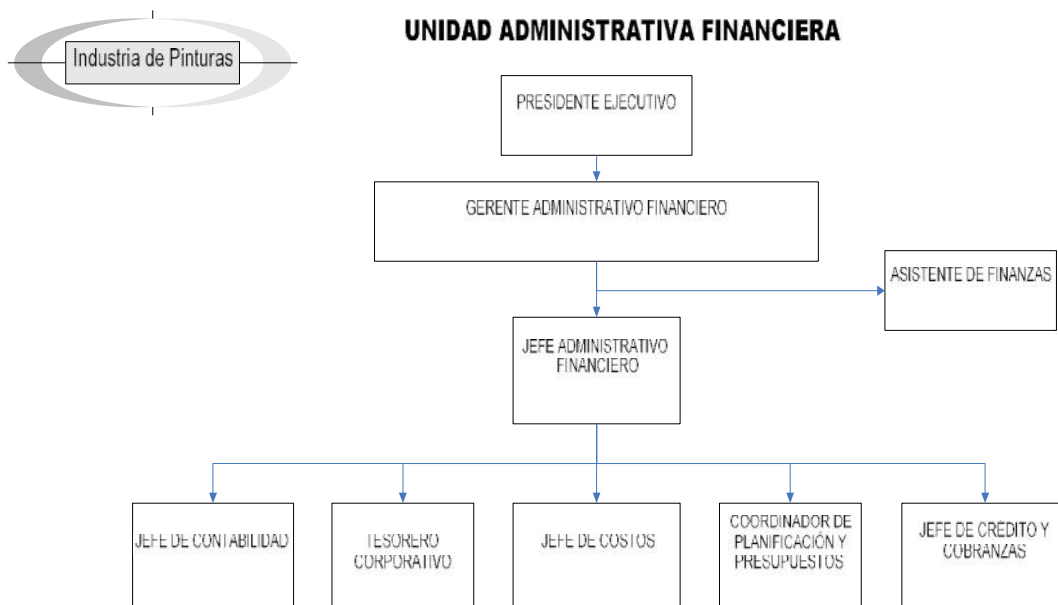
3.2 TESORERO CORPORATIVO

4 JEFE DE COSTOS

5 JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS

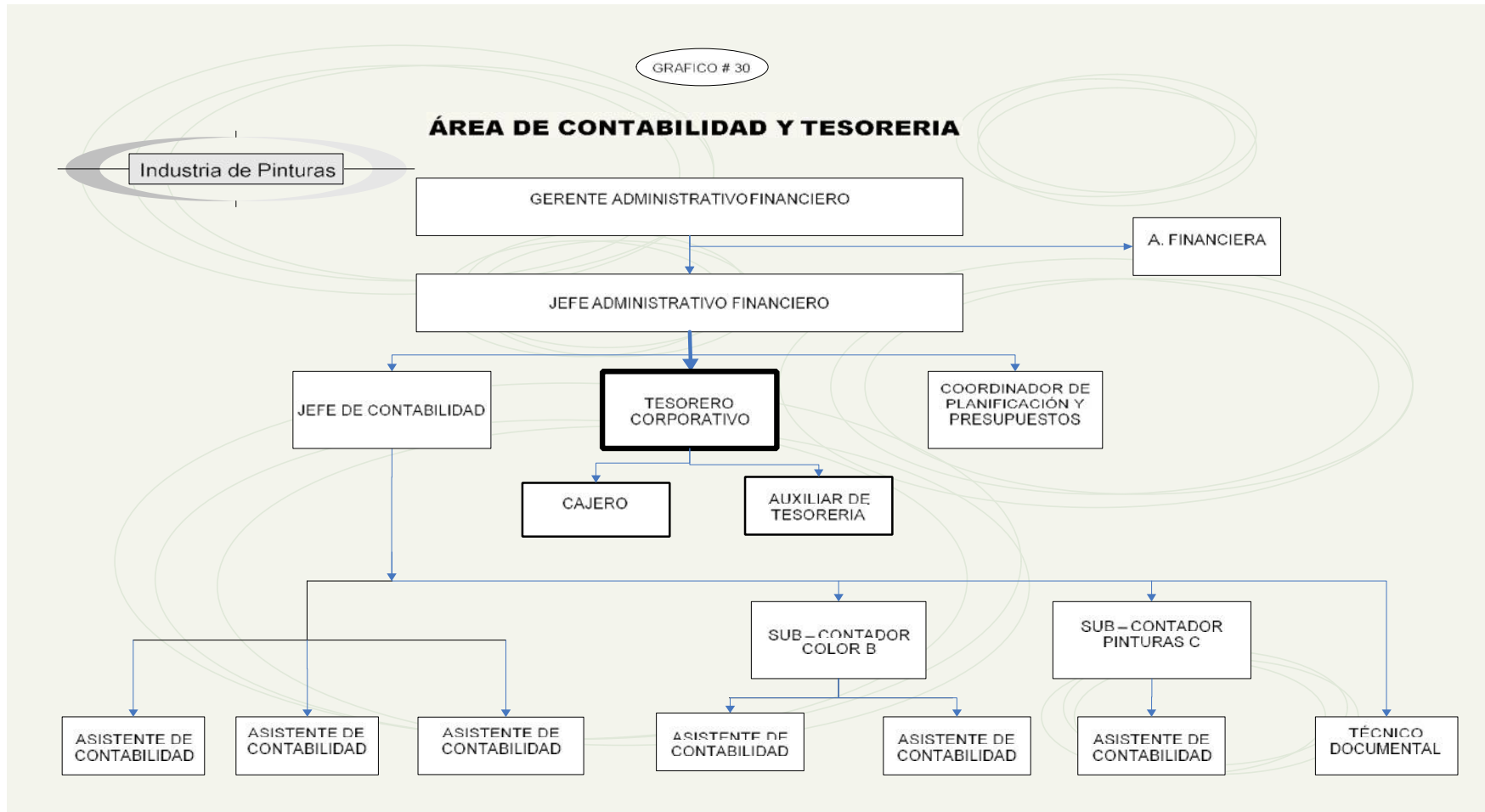
3.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL AREA ADMINISTRATIVA PROPUESTA

GRAFICO # 29



Elaborado por: El Autor

3.2.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL AREA DE CONTABILIDAD Y TESORERIA



Elaborado: Por el Autor

CUADRO # 8

Ventajas y desventajas que se podrían presentar de la estructura organizacional propuesta.

Ventajas	Desventaja
<p>Eficiencia y eficacia en la toma de decisiones.</p> <p>Mayor control de los recursos financieros</p> <p>Apoyo en el desempeño general del negocio.</p> <p>Definición y control de políticas financieras de tesorería.</p> <p>Apoyo en las negociaciones de condiciones de crédito favorables para el cliente en plazo, descuentos financieros.</p> <p>Apoyo en las negociaciones de condiciones de plazo de pago a proveedores.</p> <p>Apoyo de gestión financiera con áreas afines.</p>	<p>Designación de responsabilidades incorrecta.</p> <p>Incremento de procedimientos vinculados al cobro y pago a proveedores.</p> <p>Aplicación incorrecto del manual de políticas y procedimientos.</p>

3.2.3 ORGANIGRAMA DE POSICION FUNCIONAL

CUADRO # 9

AREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	
1	Gerente Administrativo Financiero
1	Jefe Financiero
1	Jefe de Contabilidad
1	Tesorero Corporativo
1	Coordinador de planificación y presupuestos
2	Sub-contadores
1	Técnico Documental
1	Cajero
6	Asistentes contables
1	Asistente de Tesorería

3.3 DESCRIPCIÓN ACTIVIDADES Y PERFIL POR COMPETENCIAS

A continuación se detallan las actividades y el perfil de competencia que deben tener los empleados que conforman el departamento de tesorería partiendo con el de mayor nivel de jerarquía que es la gerencia Administrativa Financiera, seguido del Tesorera, Cajero y terminando con el de menor jerarquía que es el Asistente de Tesorería.

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS DEL GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
--

1. Datos de identificación:

Puesto:	GERENTE ADM Y FINANCIERO		
Empresa/Departamento:	Gerencia Financiera y Administrativa.	Área:	ADMINISTRATIVO FINANCIERO Gerencia.
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Quito

2. Misión del puesto:

Planificar, dirigir, coordinar y controlar los procesos operativos, administrativos, técnicos y de recursos humanos del área administrativa y financiera de la Industria de Pinturas.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Analizar los riesgos financieros, de cartera, seguros, garantías y bancarios.	Industria de Pinturas	Eficacia en la actividad.	(análisis realizados / análisis programados) * 100	100	Porcentaje
Desarrollar, implementar y dirigir estrategias para fomentar el crecimiento personal y humano de todos los colaboradores de la gerencia,	Industria de Pinturas	Satisfacción de clientes internos.	(nivel de satisfacción actual / nivel de satisfacción de base) * 100	100	Porcentaje

proporcionando un Ambiente laboral adecuado		Eficacia en la actividad.	(actividades realizadas / actividades programadas) * 100	100	Porcentaje
Implementar y dirigir proyectos de mejora continua a la Organización	Industria de Pinturas	Eficacia en la actividad.	(número de procesos mejorados / número de procesos programados mejorar) * 100	100	Porcentaje
Realizar estudios, reportes e indicadores financieros y económicos para la toma de decisiones	Industria de Pinturas	Eficacia en la actividad.	(actividades realizadas / actividades programadas) * 100	100	Porcentaje
Supervisar y controlar el funcionamiento y cumplimiento de actividades de las áreas que pertenecen a la Gerencia Administrativa Financiera	Industria de Pinturas	Cumplimiento de actividades.	(actividades cumplidas / actividades programadas) * 100	100	Porcentaje
		Satisfacción de clientes.	(nivel de satisfacción actual / nivel de satisfacción de base) * 100	100	Porcentaje

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Analizar los riesgos financieros, de cartera, seguros, garantías y bancarios.	Finanzas. Análisis de riesgo.	Pensamiento analítico. Aprendizaje activo. Identificación de problemas.	Facilidad numérica. Minuciosidad. Pro actividad.

Desarrollar, implementar y dirigir estrategias para fomentar el crecimiento personal y humano de todos los colaboradores de la gerencia, proporcionando un ambiente laboral adecuado	Recursos humanos. Administración de seguros.	Trabajo en equipo. Manejo de recursos humanos.	Iniciativa. Liderazgo. Innovación.
Implementar y dirigir proyectos de mejora continua a la Organización	Finanzas. Administración y gestión.	Planificación. Generación de ideas.	Liderazgo. Innovación. Pro actividad.
Realizar estudios, reportes e indicadores financieros y económicos para la toma de decisiones	Finanzas. Economía y contabilidad.	Síntesis / Reorganización. Evaluación de sistemas organizacionales.	Razonamiento inductivo. Facilidad numérica. Velocidad de clausura.
Supervisar y controlar el funcionamiento y cumplimiento de actividades de las áreas que pertenecen a la Gerencia Administrativa Financiera	Finanzas. Administración y gestión.	Manejo de recursos humanos. Monitoreo y control. Orientación / asesoramiento.	Comprensión oral. Expresión oral. Liderazgo.

4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Innovación y Mejora Continua	Es la capacidad de investigar y proponer oportunidades para cambiar, crecer, innovar y mejorar
Integridad	Es la cualidad de inspirar con el ejemplo comportándose de tal manera que sea consistente con los valores promovidos
Orientación a resultados	Establecer permanentemente estándares de excelencia personal. Es la preocupación por realizar bien el trabajo o superar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado, una medida objetiva, superar a otros
Orientación de servicio	Es la capacidad de ayudar o servir a los clientes y de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir y satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos.

Trabajo en equipo	Es la capacidad de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás. Así como, generar y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas para el cumplimiento efectivo de objetivos comunes
-------------------	---

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej. administración, economía, etc.)
Título de Tercer Nivel	5 / Ingeniero Comercial, Economista o afines	Finanzas, Economía o afines
Título de Cuarto Nivel	2 / Master, MBA	Finanzas y Administración o afines

6. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración de seguros	X	
Administración y gestión	X	
Análisis de riesgo	X	X
Economía y contabilidad	X	
Finanzas	X	
Recursos humanos	X	X

7. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X

Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y leyes, reglamentos, regulaciones de Bancos, Seguros, SRI, Código del trabajo, importaciones, exportaciones, civiles, societarios, entre otros	X	
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución		X

8. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office	X	
Manejar programas informáticos Internos	Work Flow, BAAN, Lotus Notes		X

Operar equipos de oficina:	Fax, scanner, impresora, copiadora, proyector, etc.	X	
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés alto: hablado y leído. Inglés medio: escrito	X	

9. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X	
Evaluación de sistemas organizacionales	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.	X	
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	X
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	X
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	X	
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	

Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	X
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	X
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	X	X
Trabajo en equipo	Es la capacidad de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás. Así como, generar y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas para el cumplimiento efectivo de objetivos comunes	X	X

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	6 a 8 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

11. Actividades de la posición:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)			
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades			
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos/habilidades.			
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades			
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades			
1	Otro (Bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades			
Actividades de la posición		FR	CE	CM	Total	Esencial
Implementar y dirigir proyectos de mejora continua a la Organización		5	5	5	15	SI
Supervisar y controlar el funcionamiento y cumplimiento de actividades de las áreas que pertenecen a la Gerencia Administrativa Financiera		5	5	5	15	SI
Desarrollar, implementar y dirigir estrategias para fomentar el crecimiento personal y humano de todos los colaboradores de la gerencia, proporcionando un ambiente laboral adecuado		5	5	5	15	SI

Analizar los riesgos financieros, de cartera, seguros, garantías y bancarios.	4	5	5	14	SI
Realizar estudios, reportes e indicadores financieros y económicos para la toma de decisiones	4	5	5	14	SI
Participar en grupos y equipos de trabajo para incursionar en proyectos y trabajos especiales	1	5	5	11	NO
Supervisar los planes de mejoramiento tecnológico	5	4	5	14	NO
Participar en reuniones y Comités dentro de la Organización	3	4	5	12	NO
Elaborar pólizas y procedimientos	2	4	5	11	NO
Desarrollar e implementar estrategias para la optimización del proceso de automatización del Banco Empresarial	1	4	5	10	NO
Atender a representantes de Superintendencia de Bancos, Calificadoras, Riesgo, Bolsa de Valores, Administración de fondos, SRI, etc.	1	4	5	10	NO
Coordinar, analizar, reportar informes de costos	4	4	4	12	NO
Administrar la gestión de tesorería de la Corporación	4	5	3	12	NO
Administrar las plantas y programas de seguros de la Organización	2	4	4	10	NO
Controlar la emisión de balances	2	4	4	10	NO
Coordinar la elaboración y control del presupuesto	2	3	5	10	NO
Desarrollar estrategias para la minimización de costos financieros, maximización del rendimientos de excedentes	4	3	4	11	NO
Supervisar la cartera de la Corporación	3	3	4	10	NO
Establecer políticas de garantías	2	3	4	9	NO
Coordinar la solución de problemas de auditorías interna y externa	1	3	3	7	NO
Coordinar programas de mejoramiento con otras áreas	1	3	3	7	NO
Elaborar reportes especiales para directorio, asistentes, gerencia, personal y otras áreas	2	2	4	8	NO



Coordinar con Abogados trámites de cartera judicial	2	4	2	8	NO
Coordinar con abogados el control y seguimiento del registro de marcas, obligaciones y búsquedas, etc.	2	4	2	8	NO
Supervisar el envío de información a Entidades de Control, Bancos y otros	2	2	3	7	NO

**DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS
DEL TESORERO**

1. Datos de identificación:

Puesto:	TESORERO		
Empresa/Departamento:	Tesorería.	Área:	ADMINISTRATIVO FINANCIERO
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Quito

2. Misión del puesto:

Administrar adecuadamente los recursos financieros de la Industria de Pinturas, cumpliendo oportunamente las obligaciones con los empleados y proveedores nacionales y extranjeros, con las instituciones financieras, determinando las necesidades de dinero o los excedentes que deben ser invertidos y tener administración adecuada sobre los seguros.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades Esenciales	Cientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Administración del Efectivo.	Industria de Pinturas	Índices de Solvencia, de Liquidez	Activo corriente/Pasivo corriente Activo Corriente- Inventarios/Pasivos corrientes	=>1;=>0	Valores
Elaborar, revisar y consolidar el presupuesto de caja diario, mensual, semanal cuatrimestral ya anual, de la organización	Industria de Pinturas	Presentación oportuna.	Fecha máxima de entrega / número de procesos programados	10	Días
Relaciones con la banca comercial y la banca de inversión para la utilización adecuada de los medios de pago y cobro.	Industria de Pinturas	Satisfacción de clientes internos. Con los pagos Oportunos.	Fechas de pagos reales /Fechas de vencimiento	45	Días
Participación en la elaboración de estrategias de financiamiento	Industria de Pinturas	Eficacia en la actividad.	(actividades realizadas / actividades programadas) * 100	100	Porcentaje
Elaborar índices financieros, e índices macroeconómicos	Industria de Pinturas	Eficacia en la actividad	(actividades realizadas / actividades programadas) * 100	100	Porcentaje
Transacciones de pago y cobro	Industria de Pinturas	Eficacia en la actividad	Numero de transacciones/(clientes satisfechos)*100	100	Porcentaje
Administración de seguros	Industria de Pinturas	Eficacia en la actividad	(actividades realizadas / actividades programadas) * 100	100	Porcentaje

Determinar la mejor opción de contratación de pólizas (generales, personales)	Industria de Pinturas	Satisfacción de clientes internos.	(Nivel de satisfacción actual/nivel satisfacción base)*100	100	Porcentaje
---	-----------------------	------------------------------------	--	-----	------------

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Administración del Efectivo.	Finanzas y gestión	Pensamiento analítico. Aprendizaje activo. Identificación de problemas.	Facilidad numérica. Minuciosidad. Pro actividad.
Relaciones con la banca comercial y la banca de inversión para la utilización adecuada de los medios de pago y cobro.	Recursos humanos, Banco.	Evaluación de sistemas organizacionales	Iniciativa. Liderazgo.
Elaborar, revisar y consolidar el presupuesto anual de la organización	Finanzas. Administración y gestión.	Planificación. Generación de ideas.	Liderazgo. Innovación. Pro actividad.
Elaborar índices financieros, e índices macroeconómicos.	Finanzas. Economía y contabilidad.	Pensamiento analítico. Aprendizaje activo.	Razonamiento inductivo. Facilidad numérica. Velocidad de clausura.
Participación en la elaboración de estrategias de financiamiento	Finanzas. Administración y gestión.	Manejo de recursos financieros. Monitoreo y control. Orientación / asesoramiento.	Minuciosidad. Pro actividad. Razonamiento inductivo.
Transacciones de pago y cobro	Contabilidad	Manejo de recursos financieros. Monitoreo y control.	Facilidad numérica. Minuciosidad. Pro actividad.



Administración de Seguros	Seguros	Pensamiento analítico. Manejo de recursos financieros	Minuciosidad. Pro actividad
---------------------------	---------	---	--------------------------------

4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Innovación y Mejora Continua	Es la capacidad de investigar y proponer oportunidades para cambiar, crecer, innovar y mejorar
Integridad	Es la cualidad de inspirar con el ejemplo comportándose de tal manera que sea consistente con los valores promovidos
Orientación a resultados	Establecer permanentemente estándares de excelencia personal. Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado, una medida objetiva, superar a otros
Orientación de servicio	Es la capacidad de ayudar o servir a los clientes y de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir y satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos.
Trabajo en equipo	Es la capacidad de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás. Así como, generar y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas para el cumplimiento efectivo de objetivos comunes

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej. administración, economía, etc.)
Título de Tercer Nivel	5 / Ingeniero Financiero, Economista o afines	Finanzas, Economía o afines

6. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración de Efectivo	X	
Administración y gestión	X	X
Análisis Estados Financieros	X	
Economía y contabilidad	X	
Finanzas	X	
Recursos humanos	X	X

7. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y leyes, reglamentos, regulaciones de Bancos, Seguros, SRI, Código del trabajo, importaciones, exportaciones, civiles, societarios, entre otros	X	
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X

Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución		X

8. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office	X	
Manejar programas informáticos Internos	Work Flow, BAAN, Lotus Notes		X
Operar equipos de oficina:	Fax, scanner, impresora, copiadora, proyector, etc.	X	
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés medio: hablado, leído, y escrito.	X	

9. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X	

Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	X
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	X
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	X	
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	X
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
Trabajo en equipo	Es la capacidad de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás. Así como, generar y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas para el cumplimiento efectivo de objetivos comunes	X	X

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	2 a 3 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

11. Actividades de la posición:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)			
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades			
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades			
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de Otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades			
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades			
1	Otro (Bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades			
Actividades de la posición		FR	CE	CM	Total	Esencial
Administración del Efectivo.		5	5	5	15	SI
Relaciones con la banca comercial y la banca de inversión para la utilización adecuada de los medios de pago y cobro.		5	5	4	14	SI
Elaborar, revisar y consolidar el presupuesto diario, mensual, semanal, anual de la organización		5	5	5	15	SI
Elaborar índices financieros, análisis de eficiencias e informes RIG para generar y consolidar el informe de gestión.		3	4	3	10	SI
Participación en la elaboración de estrategias de financiamiento.		2	5	5	12	SI
Decisión de pago de Dividendos.		1	4	4	9	NO



Autorización de Egresos	5	2	2	9	NO
Autorización para inversiones a corto plazo.	3	3	4	10	NO
Revisión y control de las conciliaciones bancarias.	2	3	2	7	NO
Delegación de funciones y responsabilidades	1	4	3	8	NO
Administración de Crédito	1	4	5	10	NO
Políticas para el flujo de caja	4	4	4	12	SI
Administración de excedentes temporales.	4	5	5	14	SI
Administración del Inventario.	2	4	4	10	NO
Administración y coordinación del cash management	5	3	3	11	SI
Administración de seguros	4	4	3	11	SI
Contratación de pólizas generales	1	5	3	9	SI
Contratación de pólizas personales	1	5	3	9	SI

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS DEL CAJERO

1. Datos de identificación

Puesto:	CAJERO		
Empresa/Departamento:	Tesorería.	Área:	ADMINISTRATIVO FINANCIERO
Número ocupantes:	2	Ciudad / Regional:	Quito

2. Misión del puesto:

Custodiar los valores de la Industria de Pinturas y coordinar procesos administrativos y financieros con los proveedores locales

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Custodiar diferentes valores o documentos financieros	Industria de Pinturas	Satisfacción de clientes.	$(\text{nivel de satisfacción actual} / \text{nivel de satisfacción de base}) * 100$	100	Porcentaje
		Eficiencia en la actividad.	$(\text{total de operaciones} - \text{número de errores} / \text{total de operaciones}) * 100$	100	Porcentaje
Elaborar depósitos de valores por varios conceptos	Industria de Pinturas	Eficiencia en la actividad.	$(\text{total de depósitos realizados} - \text{número de depósitos erróneos} / \text{total de depósitos realizados}) * 100$	100	Porcentaje
Realizar el pago a proveedores locales	Proveedores	Eficiencia en la actividad.	$(\text{total de pagos} - \text{número de errores} / \text{total de pagos}) * 100$	100	Porcentaje
Receptar valores por concepto de cobro a clientes	Industria de Pinturas	Eficiencia en la actividad.	$(\text{total de operaciones} - \text{número de errores} / \text{total de operaciones}) * 100$	100	Porcentaje

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Custodiar diferentes valores o documentos financieros	Contabilidad	Monitoreo y control. Manejo de recursos materiales.	Minuciosidad. Ordenar información. Facilidad numérica.
Elaborar depósitos de valores por varios conceptos	Contabilidad.	Monitoreo y control. Destreza matemática.	Facilidad numérica. Minuciosidad.
Realizar el pago a proveedores locales	Contabilidad.	Destreza matemática. Manejo del tiempo.	Ordenar información. Facilidad numérica. Minuciosidad.

Receptar valores por concepto de cobro a clientes	Contabilidad. Servicio personal y al cliente.	Monitoreo y control. Orientación de servicio.	Reconocimiento de problemas. Facilidad numérica. Amabilidad.
---	---	--	--

4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Innovación y Mejora Continua	Es la capacidad de investigar y proponer oportunidades para cambiar, crecer, innovar y mejorar
Integridad	Es la cualidad de inspirar con el ejemplo comportándose de tal manera que sea consistente con los valores promovidos
Orientación a resultados	Establecer permanentemente estándares de excelencia personal. Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado, una medida objetiva, superar a otros
Orientación de servicio	Es la capacidad de ayudar o servir a los clientes y de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir y satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos.
Trabajo en equipo	Es la capacidad de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás. Así como, generar y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas para el cumplimiento efectivo de objetivos comunes

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej. administración, economía, etc.)
Título de Segundo Nivel	3 / Tecnólogo.	Banca y Finanzas o afines

6. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad	X	X

Servicio personal y al cliente	X	X
--------------------------------	---	---

7. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución,		X

8. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office, Páginas Web. de Bancos	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Work Flow, BAAN		X
Operar equipos de oficina:	Fax, scanner, impresora, copiadora	X	X

9. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	X	X
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, instalaciones, accesorios y/o materiales necesarios para la ejecución de su trabajo	X	X
Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
Orientación de servicio	Es la capacidad de ayudar o servir a los clientes y de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir y satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos.	X	X

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 a 2 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

11. Actividades de la posición:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)			
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades			
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades			
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades			
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades			
1	Otro	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades			
	(Bimensual, trimestral, semestral, etc.)					
Actividades de la posición		FR	CE	CM	Total	Esencial
Realizar el pago a proveedores locales		5	4	3	17	SI
Receptar valores por concepto de cobro a clientes		5	4	2	13	SI
Elaborar depósitos de valores por varios conceptos		5	3	2	11	SI
Custodiar diferentes valores o documentos financieros		5	3	2	11	SI
Revisar movimientos referentes a préstamos bancarios del personal		4	3	2	10	NO
Atender telefónicamente a clientes internos y externos		5	2	2	9	NO
Brindar información sobre pagos a proveedores locales		5	1	2	7	NO
Elaborar informes de recaudación de cajas		5	2	1	7	NO
Realizar ingresos de caja por varios conceptos		4	2	1	6	NO

**DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS DEL
ASISTENTE DE TESORERÍA**

1. Datos de identificación

Puesto:	ASISTENTE DE TESORERÍA		
Empresa/Departamento:	Tesorería.	Área:	ADMINISTRATIVO FINANCIERO
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Quito

2. Misión del puesto:

Coordinar los procesos administrativos y financieros con los pagos a los proveedores, manejo de efectivo, y sistema bancario.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Control de seguros	Industria de Pinturas	Eficiencia en la Actividad.	(total de operaciones - número de errores / total de operaciones) * 100	100	Porcentaje
Flujo de caja diario	Industria de Pinturas	Eficiencia en la actividad.	(Flujos de caja elaborados/total de oper.) /100	100	Porcentaje
Control de obligaciones bancarias	Industria de Pinturas	Eficiencia en la actividad	(total de operaciones - número de errores / total de operaciones) 100	100	Porcentaje
Obtención de garantías	Proveedores	Eficiencia en la actividad	(Total de operaciones - número de errores / total de oper.. * 100	100	Porcentaje

Comunicaciones internas y externas	Proveedores y Clientes	Eficiencia en la actividad.	(nivel de satisfacción actual / nivel de satisfacción de base) * 100	100	Porcentaje
------------------------------------	------------------------	-----------------------------	--	-----	------------

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Control de obligaciones bancarias	Contabilidad	Monitoreo y control. Manejo de recursos materiales.	Reconocimiento de problemas, Ordenar información. Facilidad numérica.
Control de seguros	Finanzas/ Afines	Monitoreo y control. Destreza matemática.	Minuciosidad, Facilidad numérica. Minuciosidad.
Flujo de caja diario	Finanzas	Destreza matemática Manejo del tiempo.	Facilidad numérica. Minuciosidad. Pro actividad
Obtención de garantías	Finanzas	Conocedor del medio en que se desenvuelve	Facilidad numérica. Amabilidad.
Comunicaciones internas y externas	Contabilidad. Servicio personal y al cliente.	Monitoreo y control. Orientación de servicio.	Ordenar información, Comprensión oral. Expresión oral.

4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Innovación y Mejora Continua	Es la capacidad de investigar y proponer oportunidades para cambiar, crecer, innovar y mejorar
Integridad	Es la cualidad de inspirar con el ejemplo comportándose de tal manera que sea consistente con los valores promovidos

Orientación a resultados	Establecer permanentemente estándares de excelencia personal. Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado, una medida objetiva, superar a otros
Orientación de servicio	Es la capacidad de ayudar o servir a los clientes y de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir y satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos.
Trabajo en equipo	Es la capacidad de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás. Así como, generar y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas para el cumplimiento efectivo de objetivos comunes

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej. administración, economía, etc.)
Título de Tercer Nivel	5/ Finanzas	Banca y Finanzas o afines

6. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad	X	X
Finanzas	X	X

7. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Cientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X

Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Proveedores /Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución,		X
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras		X

8. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office, Páginas Web. de Bancos	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Work Flow, BAAN		X
Operar equipos de oficina	Fax, scanner, impresora, copiadora	X	X

9. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	X	X
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, instalaciones, accesorios y/o materiales necesarios para la ejecución de su trabajo	X	X

Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
Orientación de Servicio	Es la capacidad de ayudar o servir a los clientes y de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir y satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos.	X	X

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 año
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

11. Actividades de la posición:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades

2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (Bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Control de obligaciones bancarias	4	3	3	10	SI
Control de seguros	3	3	3	9	SI
Flujo de caja	5	4	4	13	SI
Obtención de garantías	2	4	4	10	SI
Pagos a través del cash management	5	2	2	9	SI
Comunicaciones internas y externas	5	2	2	9	NO
Archivo de documentación	5	1	2	7	NO

3.4 RESULTADOS ESPERADOS DE LA IMPLEMENTACION DEL DEPARTAMENTO DE TESORERIA CORPORATIVO

Los resultados que se esperan con la implementación del departamento de tesorería se detallan a continuación:

- Los recursos financieros de la empresa se manejarán con mayor eficiencia y eficacia para que se puedan tomar las decisiones financieras oportunamente.
- Se podrá tener una mejor coordinación con los departamentos afines a la tesorería con la finalidad de tener una administración más formalizada.
- Se planificará y controlará el flujo de caja de forma diaria, semanal, mensual, cuatrimestral y anual lo cual permitirá prever y anticipar las necesidades de liquidez en forma oportuna y económica.



- Se determinara a través de Indicadores financieros la situación de la Industria en el momento requerido y oportuno.
- Gestión de los cobros y pagos tendrán un mayor control.
- Minimizar las necesidades de financiamiento y los costos financieros correspondientes.
- Minimizar los costos de las transacciones, los riesgos monetarios, y aquellos inherentes al crédito de por ventas
- Minimizar los saldos ociosos así como los retrasos en los pagos de los proveedores importantes.
- Automatizar las operaciones de tesorería en el transcurso de la implementación.
- Conseguir asegurar el flujo de caja futuro para el desarrollo de la actividad de la empresa con riesgos controlados.
- Controlar en forma eficaz y eficiente los seguros.

3.5 FLUJO DE CAJA CON NUEVA METODOLOGIA

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Para determinar los resultados esperados se ha realizado proyecciones de los flujos de caja de la Industria de Pinturas donde se registrara las entradas y salidas de efectivo esperado, con el fin de estimar las necesidades de financiamiento que permite negociar con la debida anticipación y sin presiones los créditos y de inversión.



ESTRUCTURA DEL FLUJO DE CAJA

A.- INGRESOS

Las entradas o ingresos de efectivo se derivan principalmente de las ventas al contado, información que es proporcionado por especialistas en ventas, las cobranzas o recuperaciones de los créditos otorgados por la empresa datos que proporciona cartera, los préstamos bancarios, sobregiros, nuevos aportes de capitales en efectivo, dividendos cobrados, ventas de activos fijos, ventas de valores negociables y otras fuentes de ingresos información que es presentada por el tesorero, etc.

Para presentar los ingresos de ventas al contado, así como las cobranzas, se debe tomar como base la política de créditos y cobranzas establecidas por la empresa, información que es presentada por el departamento de ventas y crédito.

B.- Egresos

Los egresos, o desembolsos de efectivo se derivan principalmente de las compras proyectadas de materia prima información que es presentada por el área de compras, y pagos de: Sueldos y Salarios, Gastos de Administración, Comisiones de Vendedores, Compras de Activos Fijos, Amortización de Préstamos, Intereses, Dividendos, Impuestos o Tributos, información que proporcionada por contabilidad. etc.

Cabe indicar que, dentro de los egresos de efectivo de deben considerarse aquellas cuentas que no requieren desembolsos de efectivo, tales como la depreciación de activos fijos, la amortización, la desvalorización de existencias, según lo indique el departamento de contabilidad. etc.

C.- Saldos

Comparar las entradas y salidas de efectivo calculadas anteriormente, y determinar el flujo neto de efectivo el cual tiene que ser ajustado con el saldo inicial de caja y determinar el disponible para cada periodo.



EJERCICIO

En el siguiente cuadro se detallan las proyecciones realizadas al flujo de caja para la industria de pinturas para el periodo 2010 en forma mensual, formato que servirá para elaborara el flujo en forma cuatrimestral y anual.



Cuenta		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Saldo Inicial		1.500.000,00	1.783.255,24	1.068.399,55	3.277.045,06	255.568,32	1.112.564,27	0,10	1.743.815,02	31.802,38	2.838.982,11	4.465.324,15	8.066.672,03
Cobros	Locales	5.126.830,66	3.682.341,22	7.807.276,36	4.232.508,85	7.176.451,44	4.713.984,12	8.954.531,83	4.218.909,74	9.368.135,52	7.301.526,22	7.287.249,33	5.235.900,56
	Exportación	144.270,84	196.371,39	881.583,32	451.203,42	540.952,39	168.385,63	1.404.511,51	412.924,95	678.485,98	588.974,28	1.311.187,97	534.324,64
	Total Cobros	5.271.101,50	3.878.712,61	8.688.859,68	4.683.712,27	7.717.403,83	4.882.369,75	10.359.043,34	4.631.834,69	10.046.621,51	7.890.500,49	8.598.437,31	5.770.225,20
	Disponible	6.771.101,50	5.661.967,85	9.757.259,24	7.960.757,33	7.972.972,14	5.994.934,02	10.359.043,44	6.375.649,70	10.078.423,88	10.729.482,60	13.063.761,45	13.836.897,24
Pagos	Proveedores	3.328.731,21	4.349.793,65	4.189.639,03	4.511.761,71	4.667.262,89	4.844.909,64	5.034.837,91	4.976.459,29	4.539.576,53	4.217.760,29	2.848.005,99	8.294.515,39
	Gastos de Fabricacion	218.917,56	230.439,54	227.983,49	253.237,01	226.363,33	223.555,41	228.856,05	240.588,35	228.187,06	234.134,86	234.558,71	228.870,38
	Gastos de Logistica	52.776,67	55.554,39	55.182,79	55.756,79	53.805,06	55.482,13	52.110,46	51.305,78	53.284,04	52.519,51	49.607,45	50.150,72
	Gastos de Proyectos	21.219,13	22.335,93	28.704,74	27.845,83	28.671,66	31.401,45	30.687,23	25.685,48	33.359,14	25.995,97	26.025,31	26.089,07
	Distribucion	136.710,68	143.905,97	146.654,67	162.808,00	159.108,27	172.750,14	176.421,56	183.124,51	192.395,04	189.451,09	174.962,45	154.374,85
	Mercadeo	64.519,88	67.915,66	65.995,01	55.007,97	53.817,31	75.675,03	54.056,68	54.649,55	54.558,90	68.621,74	66.591,69	56.531,19
	Ventas	439.839,44	462.988,89	444.648,51	515.644,80	445.956,25	447.576,34	454.514,52	460.019,02	446.785,80	441.343,52	441.295,23	442.663,70
	Proyectos	28.806,68	30.322,82	30.628,66	28.865,99	28.130,46	28.729,98	30.291,41	30.639,71	28.434,39	29.964,44	29.321,04	31.223,39
	CND	46.978,07	49.450,60	47.425,75	52.572,36	47.550,24	41.975,81	45.172,30	50.137,77	45.056,30	45.566,16	45.679,87	48.007,50
	Comisiones	215.795,96	227.153,65	230.545,86	255.460,26	249.046,24	268.239,66	273.819,37	282.722,81	296.450,60	289.145,67	267.837,64	235.559,69
	Técnico	31.791,59	33.464,83	30.349,38	36.050,77	29.750,67	30.627,73	30.619,00	32.634,81	31.458,93	32.441,37	30.089,05	30.592,07
	Publicidad	154.718,95	162.862,06	165.512,79	183.593,19	178.460,02	191.927,27	195.815,86	201.449,07	211.850,82	206.315,24	190.937,31	167.498,27
	Gastos generales y de Administracion	173.787,43	182.934,13	218.684,19	86.063,13	90.709,36	77.956,01	70.065,95	69.719,28	68.389,11	79.720,59	68.918,06	68.863,48
	Intereses (Ganados)	(2.135,65)	(2.154,61)	(2.402,36)	(2.316,66)	(2.486,29)	(2.556,58)	(2.603,53)	(2.728,07)	(2.704,82)	(2.513,86)	(2.219,27)	(2.278,29)
	(Ingresos - Otros)	(47.145,71)	(46.945,87)	(52.240,04)	(50.153,91)	(53.106,21)	(54.856,83)	(55.296,50)	(57.343,39)	(56.591,86)	(53.103,41)	(46.956,29)	(48.433,98)
	Egresos - Otros	29.049,46	29.350,64	32.698,01	31.525,82	33.780,19	34.668,96	35.284,04	37.040,52	36.508,72	33.904,46	29.841,10	30.648,07
	Participacion Laboral				366.316,09								
	Impuesto a la Renta				518.947,79								
	Inversiones en Maquinaria y Equipos		500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00							
	Inversiones en Terrenos						1.200.000,00						
	Total Pagos	4.894.361,35	6.499.372,28	6.360.010,51	7.588.986,93	6.736.819,44	6.468.062,14	7.854.652,31	6.636.104,49	6.206.998,71	5.891.267,65	4.454.495,36	9.814.876,49
	Saldo antes de Préstamos e Inversiones Temporales	1.876.740,15	(837.404,42)	3.397.248,73	371.770,40	1.236.152,70	(473.128,12)	2.504.391,13	(260.454,79)	3.871.425,17	4.838.214,95	8.609.266,09	4.022.020,74
	Préstamos Recibidos		2.000.000,00				600.000,00		850.000,00				
	Préstamos Pagados							627.485,05	27.691,19	27.898,87	28.108,11	28.318,92	28.531,32
	Abonos Capital de emisión de Obligaciones								396.250,00		213.750,00	396.250,00	15.000,00
	Intereses Pagados	93.484,91	94.196,02	120.203,66	116.202,08	123.588,44	126.871,78	133.091,06	133.801,65	139.544,19	131.032,70	118.025,13	120.635,21
	Inversiones Temporales												
	Liquidación de Inversiones Temporales												
	Intereses Ganados												
	Saldo Final	1.783.255,24	1.068.399,55	3.277.045,06	255.568,32	1.112.564,27	0,10	1.743.815,02	31.802,38	2.838.982,11	4.465.324,15	8.066.672,03	3.857.854,22



CAPITULO IV

4.1 POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

Las presentes políticas y procedimientos tiene como finalidad optimizar los recursos financieros de la Industria de Pinturas ya que es un documento que facilitara la ejecución de las responsabilidades del personal a través de los procesos establecidos en este mismo.

4.1.1 HOJA DE AUTORIZACIONES

El presente manual cuenta con una hoja de autorización, dando confiabilidad al documento para la respectiva utilización:



A U T O R I Z A C I O N E S

ELABORO:

ASISTENTE TESORERIA

AUTORIZO:

TESORERO



4.1.2 INTRODUCCIÓN

La tarea de elaborar el Manual de Procedimientos se considera como una función necesaria para mantener informado al personal de la Industria de Pinturas, así como la clave de las aspiraciones y cambios en las actitudes de la Gerencia, al diseñar la estructura organizacional y colocar las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente.

Los Manuales Administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones organizacionales y, por ello, tienen como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

El Manual de Procedimientos hace que las empresas sean decisivas, proporcionando un arreglo rápido de las malas interpretaciones, enlazando a cada una de las Áreas en la organización e indicando la manera en que él puede contribuir tanto al logro de los objetivos del organismo como al establecimiento de buenas relaciones con otros Departamentos y Áreas de la Administración. Así mismo, el Manual de Procedimientos evitará a los jefes superiores repetir informaciones, instrucciones y/o procesos.

El presente manual determina la forma en que se manejarán los recursos financieros de esta entidad, los requisitos y pasos necesarios para disponer de los mismos y los requisitos que debe contener la documentación soporte.

Este manual contempla las políticas, lineamientos y parámetros mínimos de actuación con los cuales se deben regir las operaciones de tesorería de Industria de Pinturas, referidas a la determinación de políticas de riesgo, funciones y responsabilidades de las diferentes áreas y los parámetros para medir, analizar, monitorear, controlar y administrar los riesgos de mercado, liquidez, contraparte, operacional y jurídico de la entidad.



El presente manual cada vez que sea necesario será evaluado y actualizado por parte de la administración de la entidad y presentado para su respectiva formalización.

4.1.3 OBJETIVOS DE LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

Establecer los lineamientos y criterios que deberán observarse en el área de tesorería de la Industria de Pinturas, para el control y distribución de los recursos que recibe el organismo, a fin de cumplir en forma oportuna los diferentes compromisos programados, garantizando el logro de sus objetivos fundamentales.

Precisar los procedimientos del Departamento de tesorería para determinar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.

Contribuir a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.

Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a los distintos procedimientos.

Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

Asegurar la continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.

Incrementar la coordinación en la realización del trabajo, facilitando la información para que se ejecuten decisiones de forma oportuna.



4.1.4 OBJETIVOS DE TESORERÍA

Proyectar los ingresos y egresos de la Industria de Pinturas en períodos cortos y medios con el fin de distribuir en forma eficiente los recursos para la programación de pagos en un ambiente de sana administración.

Desarrollar la gestión financiera en forma integrada, con eficiencia, oportunidad y transparencia en el uso y manejo de los recursos financieros; así como dotar de información dentro de ésta área, al nivel superior en el proceso de toma de decisiones.

Es responsable de la gestión financiera de la Industria de Pinturas, que incluye la realización de todas las actividades relacionadas a las áreas de Cartera, Presupuesto y Contabilidad, las cuales se desarrollan en forma integrada e interrelacionada, contribuyendo así al logro de los objetivos y metas programadas, en cada ejercicio fiscal, por el organismo.

Desarrollar funciones financieras, cuyos objetivos se enmarcan en el manejo de los movimientos de saldos de Tesorería para minimizar los costos financieros y maximizar los recursos de la empresa.

Lograr una gestión y control integral de los riesgos a los que está expuesta la entidad en desarrollo de sus negocios, operaciones y actividades financieras.

Garantizar que los ingresos captados a través de la cobranza a clientes locales, o cualquier otro ingreso captado en las Sucursales, sean transferidos en forma ágil y oportuna a la cuenta concentradora del corporativo.

Garantizar que los compromisos de pago adquiridos por las Sucursales tengan congruencia con los programas establecidos y que sean cubiertos en forma y tiempo a los proveedores.

Que las actividades de tesorería se desarrollen dentro de un marco regulatorio y de supervisión claro y transparente.

Tener una cobertura de riesgo adecuada sobre las personas y las instalaciones de la empresa.



4.1.5 POLÍTICAS GENERALES

4.1.5.1 DISPOSICIONES GENERALES

Será responsabilidad de los funcionarios de la empresa el conocimiento del manual de políticas y procedimientos del departamento de tesorería.

El manejo y custodia de los recursos financieros, propiedad de la Industria de Pinturas es responsabilidad de Tesorería.

El cajero será el único responsable del control de los valores recibidos.

4.1.5.2 POLÍTICAS PARA EL FLUJO DE CAJA

La empresa deberá elaborar el flujo de caja de forma diaria, mensual y cuatrimestral, para lograr la planificación y control de los recursos financieros.

El flujo de caja debe ser elaborado en el formato establecido para tal efecto, revisado por el coordinador de tesorería y aprobado por el Gerente Administrativo Financiero, todas las semanas tratándose del flujo semanal y dentro de los tres primeros días laborables del mes al que se aplica cuando es cuatrimestral.

El flujo de caja deberá contener una reciprocidad diariamente como saldo en caso de posibles eventualidades, establecido por la gerencia.

4.1.5.3 POLÍTICAS DE INGRESOS

Las papeletas de ingreso de caja deben ser pre impreso y numerado en formas consecutivas y ordenadas dependiendo de los mismos ya sean:

- Los ingresos de caja a la vista deben contener tres papeletas, una blanca que es para el cliente, una amarilla que es para cartera, y la verde que es para el vendedor.
- Los Ingresos de caja post fechados deben contener cuatro papeletas, la blanca para el cliente, la verde para cartera, la amarilla para tesorería, y una azul para los vendedores.



El cajero deberá realizar un informe de recaudación diariamente para dejar constancia de lo recibido.

El cajero deberá realizar un informe de saldos diarios de caja, para posibles inversiones en caso de excedentes o de financiamiento en caso de necesitar liquidez.

El dinero en efectivo que puede ingresar a caja no debe ser un monto mayor a los 500 dólares, superado este monto se recibirá en papeleta de depósito efectuado en cuenta de la empresa, transferencia o cheque que serán expedidos a nombre de la Industria de Pinturas.

Todos los ingresos que se reciban en la Caja se depositarán en la cuenta correspondiente del corporativo, a más tardar el día siguiente hábil de haber sido recibidos.

4.1.5.4 POLÍTICAS DE EGRESOS

Todas las solicitudes de pago deberán contar con el visto bueno, autorización del Gerente Corporativo Administrativo Financiero o del Tesorero en último caso del jefe de contabilidad.

Las facturas de los proveedores locales que sean objeto de pago deberán ser registradas en el departamento de contabilidad para realizar el pago respectivo, dependiendo del plazo concedido ya sea al contado “pago inmediato” que son cinco días laborables, 30 días, 45días.

La empresa pagara a sus proveedores locales semanalmente de acuerdo al vencimiento mediante el sistema financiero, a los proveedores ocasionales se emitirán cheques en tesorería “caja”, los mismos que deberán ser firmados por las personas autorizadas, y se expedirán en forma nominativa, nunca al portador.

Los cheques que se paguen se deberán poner el sello de cheque cruzado con el fin de tener días de liquidez y si son transferencias electrónicas se realizaran a los beneficiarios del pago correspondiente en su cuenta bancaria.



Para el pago de proveedores del exterior se realizara de acuerdo a los vencimientos proporcionados por el departamento de comercio exterior.

El depósito a cuenta bancaria del beneficiario se realizará cuando así se especifique en la solicitud de pago.

4.1.5.5 POLÍTICAS DE CONTROL

La empresa únicamente pagará aquellos documentos que cumplan con las políticas y procedimientos vigentes.

El Gerente Corporativo Administrativo-Financiero, el Jefe Financiero y contador general serán los únicos que podrán autorizar los pagos.

La empresa realizara control interno permanente, y auditoria externa anual.

Las conciliaciones bancarias serán elaboradas por el Área o Departamento de contabilidad y deberán tener el visto bueno del Gerente Administrativo Financiero o del Tesorero.

4.1.5.6 POLÍTICAS DE EXCEDENTES

En caso de la existencia de excedentes la empresa deberá buscar la mejor alternativa ya sea rendimiento y en seguridad para poder invertir el efectivo, ya sea a corto (menos de treinta días) o mediano plazo (treinta días o más). En el caso de ser del segundo tipo, se debe dar preferencia a pre-pagos a proveedores u obligaciones bancarias, si existieran.

La empresa deberá ver la mejor opción de inversión sea a corto plazo como son los overnight o repos, pólizas de acumulación a 30 días; o a largo plazo en pólizas, o la adquisición de maquinaria y equipo en caso de tener una gran liquidez.

La empresa deberá realizar inversiones temporales sobre los excedentes en el caso que hubiera, en instrumentos financieros negociables de alta liquidez con el fin de obtener el efectivo requerido para obtener recursos que permitan ejecutar proyectos ampliación.

En todos los casos las inversiones financieras consecuencia de los excedentes deberán efectuarse sobre los criterios de transparencias, rentabilidad, solidez, seguridad y condiciones de mercado.

4.1.5.7 POLÍTICAS DE SEGURIDAD

El Cajero tendrá asignada cuando menos una caja fuerte, con el fin de proteger el efectivo, documentos y otros valores que se encuentren bajo su custodia.

La combinación de la caja fuerte lo conocerán únicamente el cajero, o el responsable de la caja fuerte y un back up.

Se procurará mantener vigilancia especial por parte del personal de seguridad al menos en el horario de labores.

La Entidad deberá depositar los recursos en las cuentas corrientes y de Ahorro en entidades bancarias que presenten calificación de riesgo como mínimo de “AA+” como son el Pichincha, Produbanco, Lloyds Bank, para salvaguardar de la mejor manera los recursos.

4.1.5.8 POLÍTICAS DE SEGUROS

Definir un bróker de seguros o trabajar independientemente y tener una relación directa con las aseguradoras dependiendo del tipo de póliza que se vaya a contratar y así tener una mayor confiabilidad.

Se deberá contratar una aseguradora dependiendo al mejor el ranking que tenga, siendo la calificación como mínimo de AA+, permitiendo evaluar el patrimonio técnico, primas pagadas, utilidad y cobertura.

Se deberá realizar inspecciones de los seguros con los que se trabaje en un periodo mensual con un perito evaluador para salvaguardar los intereses de la empresa.

Realizar cotizaciones para de las pólizas generales como:

- Incendio y líneas aleadas,
- Responsabilidad civil,
- Transporte,
- lucro cesante,
- robo y asalto,
- Transporte de dinero y valores,



- Fidelidad, vehículos,
- Buen uso de anticipos,
- equipos electrónicos entre los más importantes en el tiempo oportuno.

Realizar cotización de pólizas personales como:

- De vida
- De asistencia medica

Evaluar las mejores opciones en cuanto a costo, condiciones, garantías, deducibles, amparos adicionales y particulares.

4.1.6 CRITERIOS PARA LA ADMINISTRACION DE TESORERIA CORPORATIVA

A continuación se consideran algunos criterios para administrar la tesorería corporativa:

- a) Seguridad: La aplicación de este criterio permite minimizar la contingencia de pérdida por el deterioro de la estructura financiera, o del intermediario con el cual se realice el negocio, así como evitar la posibilidad de pérdida derivada de situaciones de orden legal que puedan afectar la titularidad de las inversiones o la efectiva recuperación de su valor.
- b) Liquidez: Entendiendo como liquidez a la capacidad de cumplimiento de pago que se tiene a corto plazo, para lo cual se verificara los vencimientos de los cobros y pagos.
- c) Rentabilidad: La gestión de la entidad se encaminará la obtención de niveles óptimos de liquidez que proporcionen el mayor rendimiento posible, teniendo en cuenta los criterios de seguridad y liquidez mencionados anteriormente.
- d) Independencia: La administración de tesorería se rige bajo el criterio de independencia, consistente en diferenciar las operaciones de cada unidad de negocio, para efectuar el análisis respectivo.



- e) Transparencia: Se velará porque todas las operaciones y compromisos efectuados por el área de tesorería de la Industria de Pinturas, queden explícitamente registradas y soportadas, tal como se encuentren regidas por las políticas y procedimientos contemplados en el presente Manual.

4.1.7 RESPONSABILIDADES DE LAS ÁREAS.

Las áreas que adquieran compromisos por cuenta y orden de la Industria de Pinturas serán responsables ante sus proveedores, empleados, contratistas o prestadores de servicios de generar el trámite de pago, así como de establecer el seguimiento para facilitar dicho trámite y para garantizar a su vez el cumplimiento de las condiciones pactadas en los pedidos o contratos respectivos; por lo que deberán contar con mecanismos que permitan realizar el seguimiento, control y evaluación de sus propios compromisos de pago, nombrando un responsable para coordinar. Generando las acciones necesarias para lograr un eficiente control.

El tesorero debe realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para generar los rendimientos esperados, así como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes.



4.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

4.2.1 FLUJO DE CAJA

IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	DEPARTAMENTO
FLUJO DE CAJA	TESORERIA

PROPOSITO

¿Qué trabajo se hace? Relacionar los ingresos y gastos que va a experimentar en un periodo determinado la empresa.

¿Para qué se hace? Para prever la necesidad de recursos financieros en determinado momento.

¿Quién lo hace? Departamento de tesorería

¿Para quién? Para la toma de decisiones por parte del tesorero ya sea para la invertir o buscar financiamiento.

¿Cuándo se hace? Semanalmente, cuatrimestralmente y anualmente.

¿Por qué? Se debe tener un control de los recursos financieros de acuerdo al presupuesto.

ALCANCE

Controlar los ingresos y egresos, de acuerdo a lo establecido en el presupuesto de la entidad para el ejercicio correspondiente.

POLITICA

Considerar al flujo de caja como herramienta de planeación financiera, que permita obtener información inmediata para la toma de decisiones.



4.2.1.1 INGRESOS POR VENTAS

IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	DEPARTAMENTO
INGRESOS	TESORERIA

PROPOSITO

¿Qué trabajo se hace? Recaudar u orientar, proporcionalmente, los recursos recibidos

¿Para qué se hace? Mantener adecuados niveles de liquidez y cumplir con las obligaciones de corto plazo y mantener actualizados los registros contables, cartera.

¿Quién lo hace? Departamento de tesorería

¿Para quién? Para la toma de decisiones por parte del tesorero ya sea para la invertir o buscar financiamiento.

¿Cuándo se hace? Diariamente, mensualmente y cada cuarenta y cinco días, dependiendo de los plazos concedidos a clientes

¿Por qué? Se debe tener un control de los ingresos de acuerdo al presupuesto.

ALCANCE

Controlar de manera eficiente y eficaz los recursos financieros recibidos por concepto de actividades operativas, de acuerdo a lo establecido en el presupuesto de la entidad para el ejercicio correspondiente.

POLITICA

Registrar controlar e informar sobre las operaciones financieras del área, con base a las instrucciones recibidas, para realizar los movimientos de pagos, transferencias y registros contables en tiempo y forma prevista.



4.2.1.2 EGRESOS DE EFECTIVO

IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	DEPARTAMENTO
EGRESOS	TESORERIA

PROPOSITO

¿Qué trabajo se hace? Recibir orden de pago debidamente autorizada por los funcionarios establecidos para tal fin o factura correspondiente del proveedor.

¿Para qué se hace? Cumplir con los compromisos operativos de corto plazo, Verificar en el documento o en el sistema los pagos a realizar

¿Quién lo hace? Departamento de Tesorería

¿Para quién? Funcionarios Autorizados, proveedores

¿Cuándo se hace? Semanalmente

¿Por qué? Mantener un estricto control en el manejo de los recursos

ALCANCE

Desarrollar la gestión financiera en forma integrada, con eficiencia, oportunidad y transparencia, en el uso y manejo de los recursos financieros.

POLITICA

Desarrollar la gestión financiera con base al cumplimiento oportuno de obligaciones adquiridos con los proveedores internos y externos de la Industria de Pinturas.



4.2.1.3 CONCILIACION BANCARIA

IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	DEPARTAMENTO
CONCILIACION BANCARIA	TESORERIA

PROPOSITO

¿Qué trabajo se hace? Cotejar los saldos de los registros contables con los saldos de los estados de cuenta.

¿Para qué se hace? Llevar control de los movimientos registrados tanto de las instituciones financieras como en el sistema contable. Identificar partidas conciliatorias y depurar partidas antiguas

¿Quién lo hace? Departamento contabilidad

¿Para quién? La revisión por parte del departamento de tesorería.

¿Cuándo se hace? Mensualmente

¿Por qué? Mantener un estricto control en el manejo de los recursos

ALCANCE

Depurar los saldos que sirven de base para las operaciones financieras, cuyos objetivos se enmarcan en el manejo de los movimientos de saldos de tesorería, para racionalizar los gastos financieros del presupuesto y velar por la maximización de recursos de la empresa.

POLITICA

Controlar de manera oportuna los recursos, reconociendo el correcto registro de los movimientos de las cuentas bancarias en las instituciones financieras.

4.3 PROCEDIMIENTOS:

4.3.1 FLUJOS DE CAJA

Flujo de caja	No	ACTIVIDADES
	1	Elaborar programación de cobro y pagos operativos
	2	Verificar posibles descuentos financieros para el cobro a clientes y vencimientos de pago a proveedores.
	3	Verificar los vencimientos de las cuentas por cobrar y por pagar.
	4	A través de los saldos de Ingresos y egreso elaborar el respectivo flujo de caja diario, mensual, cuatrimestral
	5	Verificar el saldo del flujo de caja para posible inversión de excedentes o de financiamiento en caso de faltante.

4.3.2 INGRESOS

Ingresos	No.	ACTIVIDADES
	1	Representante de venta entrega el ingreso de caja que puede ser en con efectivo, cheques, retenciones en la fuente, transferencia o deposito.
	1,1	Sella cada uno de los ingresos de caja verificando si es cheque, efectivo, Ret. Fte
	1,2	Clasificar cada ingreso de caja por formas de pago ya sea en efectivo o en cheque.
	1,3	Realizar deposito en efectivo
	1,4	Clasificar cada uno de los cheques y realizar una tirilla con los totales
	1,5	Realizar deposito en cheque
	1,6	Se realiza una tirilla global de cada uno de los ingresos de caja de efectivo y de cheques para comparar con el informe de recaudación.
	1,7	Las copias amarillas con los comprobantes de retención se entregan a cartera para procesar en el Sistema.

	2	Representante de venta entrega el ingreso de caja con cheques con fecha futuras (post-fechados) y retenciones en la fuente.
	2,1	Sella cada uno de los ingresos de caja verificando cheques post- fechado y Ret. Fuente
	2,2	Clasificar cada uno de los ingresos de caja post fechados, la copia verde junto al cheque con fin de realizar una tirilla y obtener el total para el Informe de recaudación.
	2,3	La copia amarilla con el comprobante de retención se entrega a cartera para procesar en el sistema.
	3	Listado de cheques a efectivizarse
	3,1	Verificar c/u de los cheques con el listado entregado por cartera
	3,2	Clasificar y totalizar los cheques haciendo una tirilla
	3,3	Realizar la papeleta de depósito para enviar al banco
	4	Elaborar diariamente informes de recaudación en base a los cobros a clientes para efectuar el cuadro de caja

4.3.2.1 COBROS A CLIENTES A TRAVES DE BANCOS

COBROS A CLIENTES A TRAVES DE BANCOS PROCESO	No.	ACTIVIDADES
	1	Representante de venta entrega ingreso de caja con la papeleta de la transferencia
	2	Recibe papeleta de transferencia con los respectivos valores
	3	Confirmación de saldos a través del sistema.

	4	Elaborar diariamente informes de recaudación en base a los cobros a clientes para efectuar el cuadro de caja
	5	Envía a Contabilidad información de los recursos recibidos y de los traspasos, para ser registrados.

4.3.3 EGRESOS

Egresos PROCESO	No.	ACTIVIDADES
	1	Se genera la necesidad del producto
	1,1	Se envía al departamento de compras eligiendo la mejor opción para realizar la adquisición.
	1,2	La factura llega con el producto
	2	Se genera un pago eventual
	2,1	Se elabora una solicitud de pago por parte del beneficiario
	3	Envía solicitud de pago o factura para su registro contable al Área de Contabilidad.
	4	Recibe solicitud de pago autorizada y la registra en la cuenta bancaria de la que se obtendrá el recurso.
	5	Envía solicitud de pago debidamente autorizada para realizar pago al beneficiario, según corresponda.
	6	Envío de facturas contabilizadas para el respectivo pago.
	7	Confirmación de fondos disponibles para realizar los pagos a los clientes.
	8	Realiza cheques o transferencia la correspondiente a la cuenta del cliente.
	9	Recaba firmas, en los cheques ya impresos, de las personas autorizadas.

	10	Realiza pago de forma personal al beneficiario del cheque, quien deberá firmar de recibido, previa identificación o efectúa transferencia a la cuenta bancaria del beneficiario, según corresponda
--	----	--

4. 3.3.1 CASH MANAGEMENT

Cash Management PROCESO	No.	ACTIVIDADES
	1	Ingresar con la clave respectiva al sistema del cash manager de la cuenta designada.
	2	Consultar de Órdenes en sus diferentes estados.
	3	Consultar los movimientos relacionados con las órdenes de pago o cobro.
	4	Consultar los débitos y créditos relacionados a las órdenes de pago y cobro.
	5	Consultar las comisiones por los servicios de Cash Management.
	6	Realizar los pagos correspondientes (Nomina, Proveedores, Terceros)
	7	Cierra la sesión una vez que ha terminado de realizar las transacciones

4. 3.3.2 PAGO DE NOMINA

PAGO DE NOMINA PROCESO	No.	ACTIVIDADES
	1	Revisar listado de empleados
	2	Planificar los gastos establecidos para el pago de nomina
	3	Se informa a tesorería el valor a pagar de la cuenta sueldos y salarios

	4	Los saldos a pagar se transfieren a Lloyds bank
	5	El lloyds realiza las acreditaciones de las cuentas de los empleados.
	6	Realizar el pago correspondiente.

4. 3.3.3 PAGO A PROVEEDORES

PAGO A PROVEEDORES PROCESO	No.	ACTIVIDADES
	1	Elaborar el detalle de pagos a proveedores (solicitud de pagos deben estar en la selección de cuenta por pagar o en tránsito.
	2	Establecer prioridad de pago a proveedores según el monto y beneficio.
	3	Elaborar un plan de pagos de acuerdo a la vigencia.
	4	Informar a los proveedores y empleados sobre las políticas de pago.
	5	Brindar sugerencias de pagos a proveedores locales en base a facturas próximas a vencerse
	6	Elaborar cheques para pagos a proveedores locales o mediante transferencia
	7	Realizar los pagos a proveedores del exterior mediante transferencia bancaria.

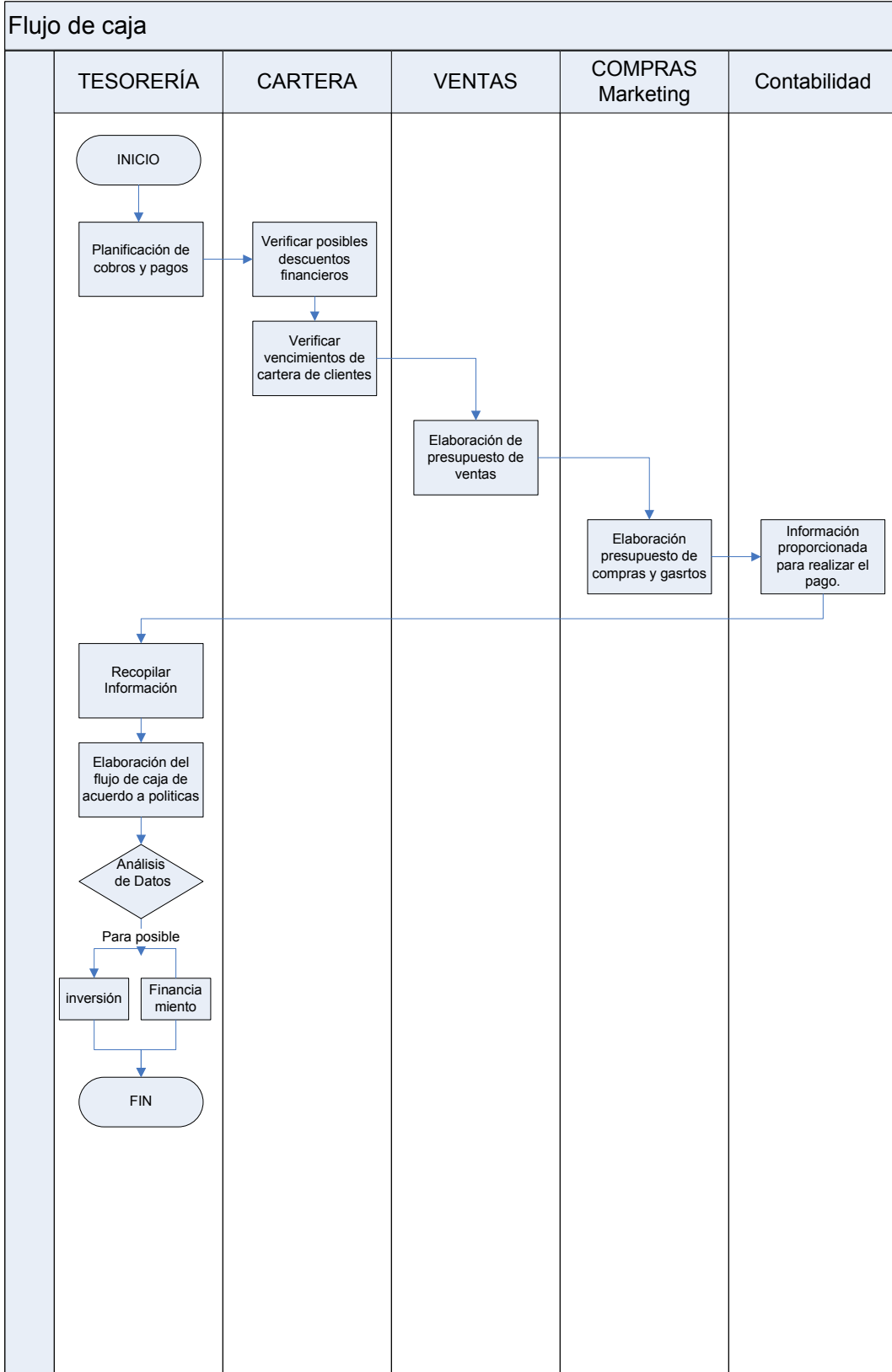
	8	Archivar facturas contabilizadas con la finalidad de organizar los pagos cronológicamente de acuerdo a la fecha de vencimiento
--	---	--

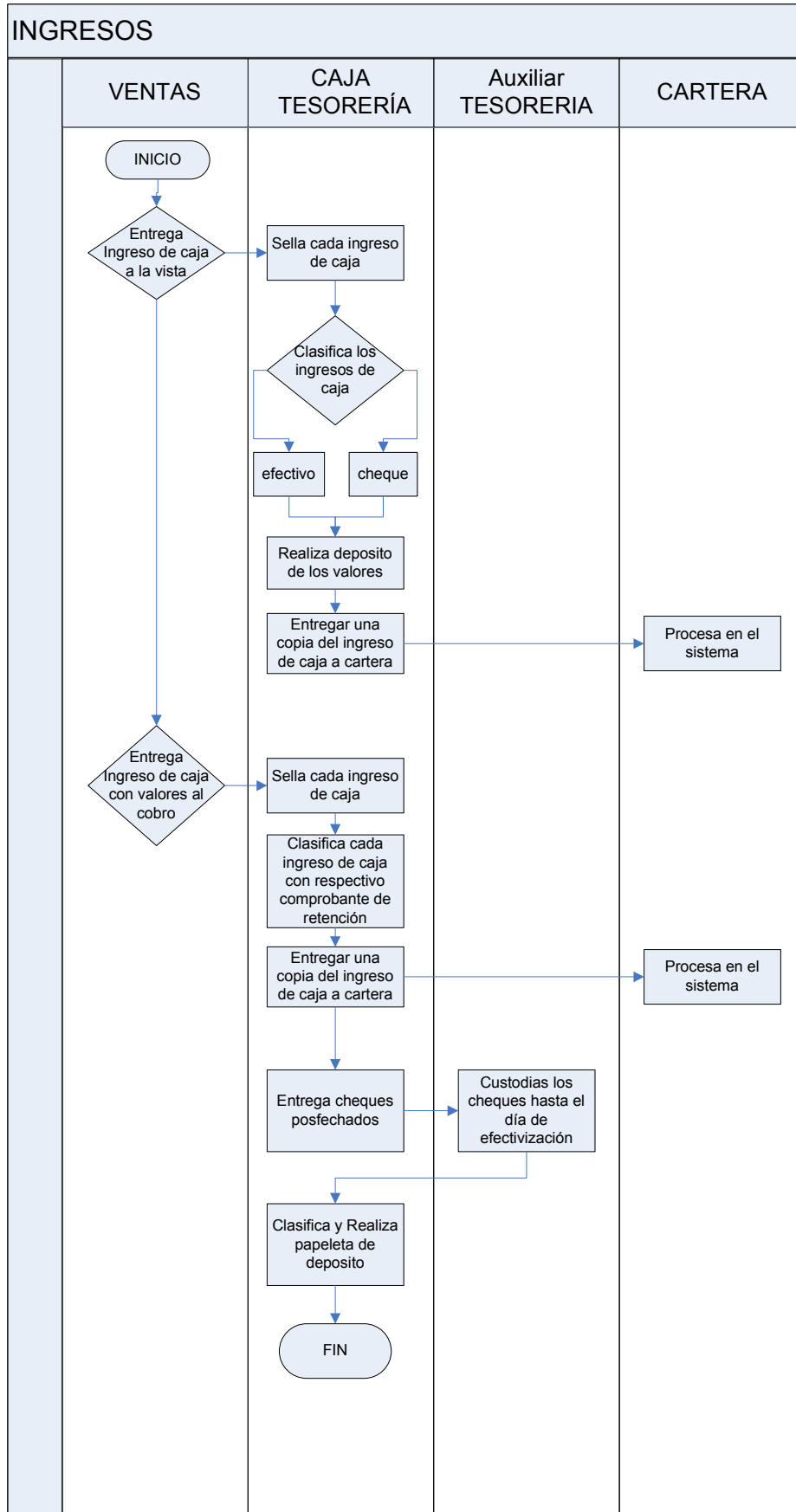
4.4 CONCILIACIÓN BANCARIA

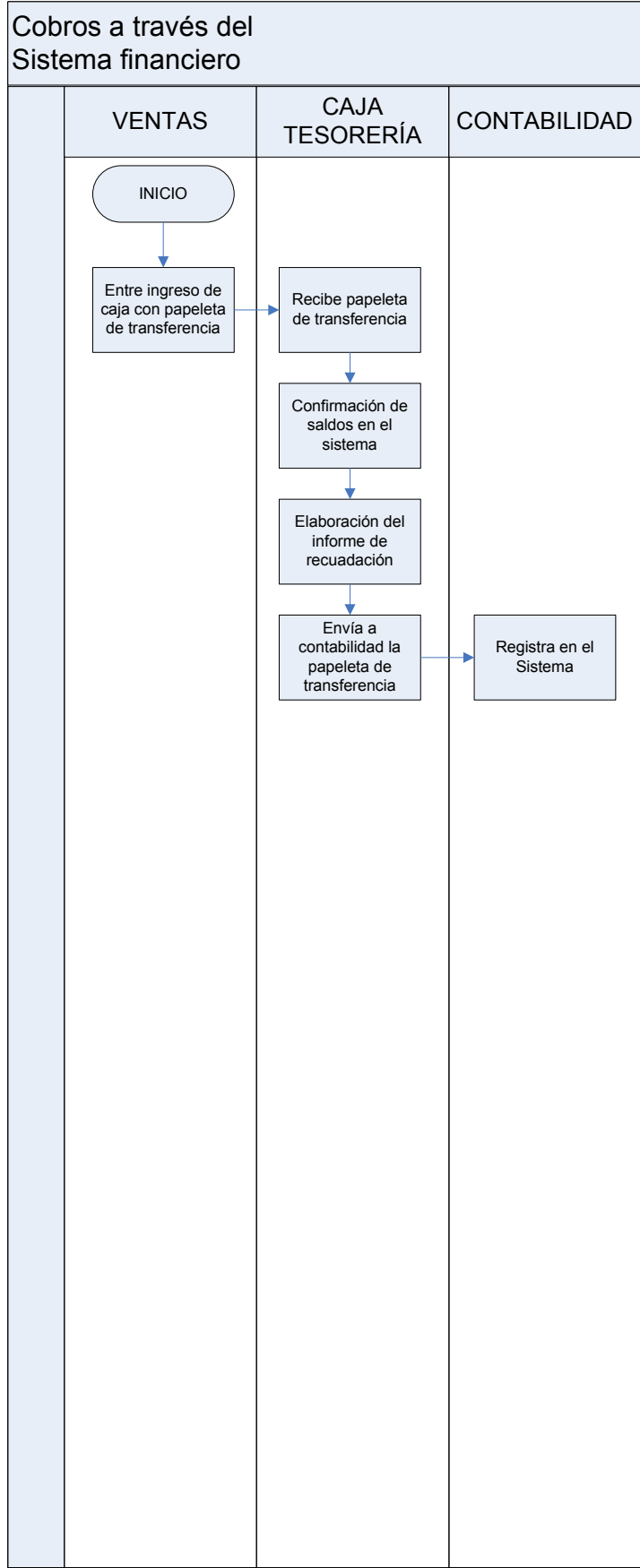
Conciliación Bancaria PROCESO	No.	ACTIVIDADES
	1	Recibe estados de cuenta del banco para su respectiva conciliación.
	2	Envía a contabilidad dicha información para que se proceda a la realización de la conciliación bancaria respectiva.
	3	Realiza conciliación bancaria de las diferentes cuentas de la Industria de Pinturas de todas las empresas, donde lleva los movimientos de las mismas.
	4	Recibe conciliaciones bancarias para autorización y conocimiento y devuelve a Tesorería.
	5	Recibe conciliaciones bancarias debidamente autorizadas.
	6	Archiva dichas conciliaciones para uso correspondiente departamento

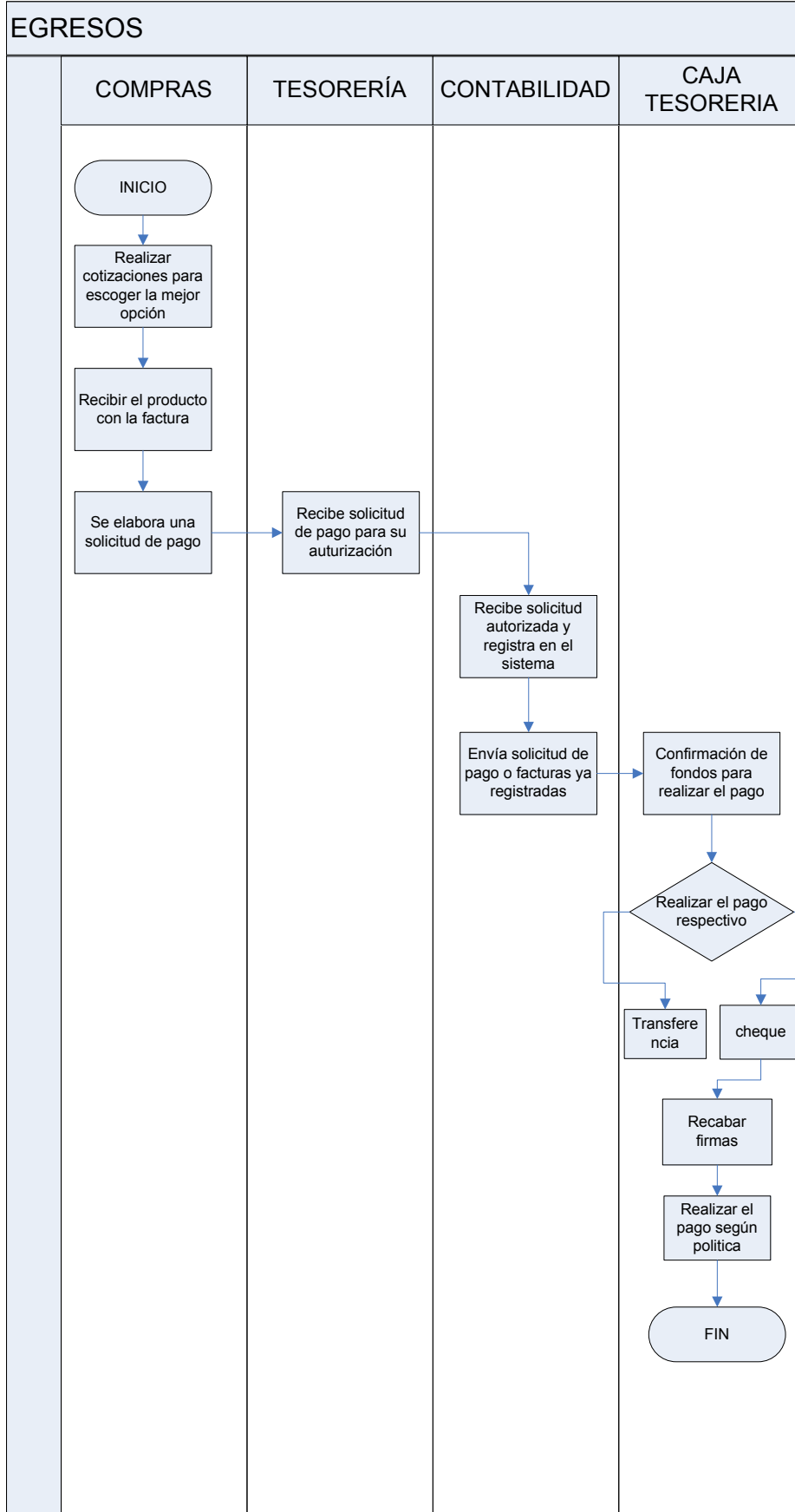
4.5 DIAGRAMA DE FLUJO

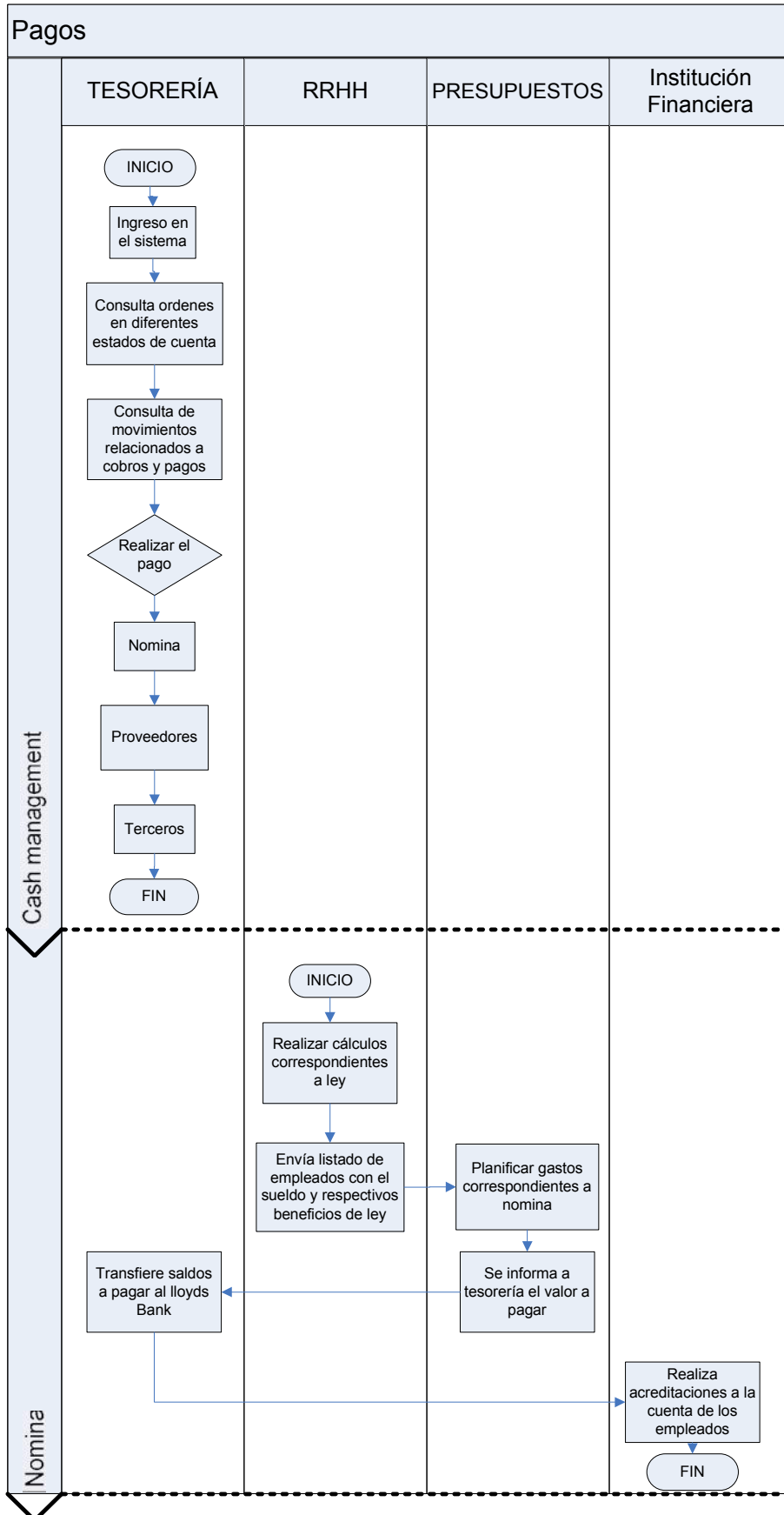
A continuación se presenta el flujo grama de los procedimientos del flujo de caja, de los ingresos, egresos, y de la conciliación bancaria:

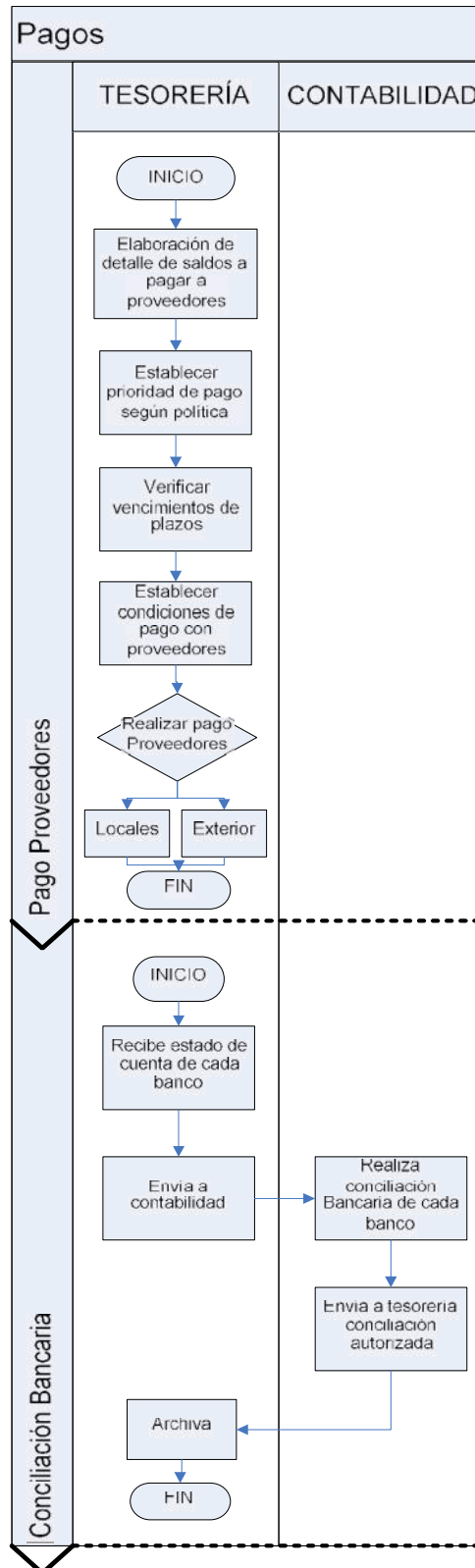














CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

5.1.1 EN GENERAL

La empresa no cuenta con un departamento de tesorería para el manejo del efectivo, siendo el mismo un recurso esencial para el funcionamiento y operatividad de la empresa.

5.1.2 ESPECIFICAS

a) De la estructura Organizacional

La Industria de pinturas cuenta con una estructura organizacional cuyos niveles jerárquicos se encuentran debidamente definidos, sin embargo en la Unidad administrativa financiera no presenta una estructura basada en los desafíos competitivos en un mercado cada día más agresivo que determinan significativamente el posicionamiento de la empresas pues al no contar con un departamento de gran importancia como es el de tesorería, está perdiendo liderazgo de gestión al no considerar como prioritario la administración del efectivo y equivalentes de efectivo.

b) De la situación financiera actual enfocado a la tesorería

El análisis se realizo en el periodo 2004-2008 y se utilizo datos promedio para mayor facilidad en la interpretación.

La industria de pinturas a través de los años ha tenido una tendencia a disminuir sus niveles de liquidez como son los de solvencia, prueba acida y de liquidez, lo que demuestra que no se está llevando a cabo un control adecuado del efectivo, lo que afecta a los resultados de la empresa.



c) Del manual de políticas y procedimientos

No se ha elaborado políticas y procedimientos que determinen los parámetros a seguir frente a la responsabilidad que se tenga al administrar de forma clara los ingresos y egresos de efectivo que es parte esencial para lograr un equilibrio de liquidez.

d) De los problemas encontrados

No se elabora un flujo de caja financiero donde les permita tener una visión del efectivo pudiendo potencializar el mismo, maximizando los recursos financieros y minimizando los costos financieros.

Los pagos a los proveedores se los realiza con cheques que son elaborados a máquina de escribir perdiendo un gran recurso como es el tiempo, al igual de la elaboración manual de las conciliaciones lo que genera una tardanza en la revisión de los movimientos que se efectúa con las entidades financieras.

e) Del departamento de tesorería y seguros

No existe un departamento de tesorería que administre de manera adecuada los recursos financieros de la empresa por lo que se puede decir que se está perdiendo oportunidades de obtener un mejor financiamiento al anticiparse a un posible faltante que pueda necesitar o de generar un mayor rendimiento en caso de un sobrante.

No existe un departamento que controle y maneje de manera óptima los seguros de la empresa, por lo que podría estar en peligro la integridad de quienes conforman la industria de pinturas.



5.2 RECOMENDACIONES

5.2.1 EN GENERAL

El efectivo para una empresa es como la sangre en el cuerpo humano es decir sin este recurso primordial es imposible que pueda sobrevivir, es por esta razón que se debe tener un manejo adecuado del mismo, con el personal adecuado y una guía que en este caso vendría a ser el manual de políticas y procedimientos que contenga los parámetros correctos donde se pueda basar para realizar las operaciones sin mayor complicación, teniendo una planificación y control acorde a las necesidades de liquidez de la empresa.

5.2.2 ESPECIFICAS

a) De la estructura organizacional

Definir adecuadamente el posicionamiento del personal correspondiente a cada área que conforma la unidad administrativa financiera incluyendo el área de tesorería y considerando la posibilidad que el asistente financiero podría pasar a ser auxiliar de tesorería como se define en la estructura organizacional propuesta (Grafico # 30) dando un apoyo al tesorero y a la gerencia ya que actualmente cumple funciones afines.

b) De la situación financiera actual enfocado a la tesorería

Se deberá tener un mayor control de los Indicadores Financieros ya que es una herramienta importante que le permitirá al tesorero tener una mejor visión, sobre todo con los índices de tesorería como son el de solvencia, prueba acida y capital de trabajo que son los más importantes, por los que se recomienda contar con un flujo de caja adecuado como es el propuesto para tener un manejo adecuado de la Liquidez de la empresa.



c) De las políticas y procedimientos

Aplicar las políticas y procedimientos propuestos (capítulo IV), adaptados a los requerimientos del departamento de tesorería y de los responsables del mismo que son el tesorero y el asistente de tesorería, siendo más eficientes en el desempeño de las funciones.

Para el personal que intervenga en la ejecución del funcionamiento del área de tesorería debe tener en consideración las competencias y el perfil del recurso humano establecido en el presente trabajo, que se encuentra acorde a los requerimientos del área de tesorería.

d) De los problemas encontrados

La tesorería debe utilizar la herramienta básica para la planificación como es el flujo de caja que ayudara a la empresa a un control y seguimiento oportuno del efectivo obteniendo información inmediata para la toma de decisiones por parte del responsable de acuerdo a las necesidades de liquidez.

Los pagos se los debe realizar vía transferencia, cash management agilizando los procesos en los pagos economizando tiempo.

Para las conciliaciones bancarias existen sistemas que pueden facilitar la elaboración como es el ERP, Excel o una combinación de los dos.

e) De departamento de Tesorería y Seguros

Implementar un departamento de tesorería capaz de afrontar las necesidades de liquidez, generando mayores oportunidades de crecimiento, acoplándose a un mercado cada vez más competitivo, desafiando los retos del presente y preparándose para el futuro satisfaciendo a los accionistas y en general a todos los que conforman la empresa.



El departamento de tesorería a demás de procurar tener una administración adecuada sobre el efectivo y equivalentes de efectivo, deberá considerar un manejo óptimo de los seguros salvaguardando la seguridad de la empresa y de quienes conforman la misma.

BIBLIOGRAFIA

1. BOLTEN, Esteven, Administración Financiera, McGraw-Hill Interamericana S.A., segunda año 1981
2. ENRIQUE, B. Franklin F.: Organización de empresas, México, McGraw-Hill Interamericana S.A. año 2003
3. ESLAVA, D. José.: Gestión de la tesorería en la empresa, año 2007
4. ORTEGA, C. Alfonso L.: introducción a las Finanzas, México, McGraw-Hill Interamericana S.A. año 2000
5. Ortiz G. Alberto.: Gerencia Financiera y Diagnostico científico, McGraw-Hill Interamericana S.A., segunda edición, Año 2005
6. Stephen Ross - Randolph Westerfield - Bradford Jordan, Fundamentos de finanzas corporativas, McGraw-Hill Interamericana S.A., segunda edición, año 2002
7. JAMES, C. Van home - JOHN, Wachowicz Jr., Fundamentos de Administración, Undécima Edición, año 2002
8. PINOS, V. José R. Fundamentos de la nueva gestión de tesorería, tercera edición, Cáp. 2pág. 24
9. LEVI, D, Mauricio.: Finanzas Internacional tercera edición, México, McGraw-Hill Interamericana S.A. año 1997
10. APUNTES, Finanzas II sexto nivel de Finanzas y auditoria CPA
11. INTERNET, www.monografias.com
12. INTERNET, www.mitecnologico.com/Main/AdministracionCuentasPorPagar
13. INTERNET, www.gestiopolis.com
14. INTERNET, www.mailxmail.com/curso-matematica-financiera/recursos-financieros

ANEXOS

ANEXOS 1



SALDOS DIARIOS DE BANCOS

FECHA:

INDUSTRIA DE PINTURAS

BANCOS

		CONCEPTOS					
		Saldo Disponible	Saldo Contable	Transferencia	Nomina Impuestos Accionista	Proveedores locales y exterior	Saldo Proyectado
INVERSION							

PICHINCHA							
PRODUBANCO							
LLOYDS							
BOLIBARIANO							
PRODUBANK							

TOTAL

--	--	--	--	--	--	--	--

COLOR B

		CONCEPTOS					
		Saldo Disponible	Saldo Contable	Transferencia	Nomina Impuestos Accionista	Proveedores locales y exterior	Saldo Proyectado
INVERSION							

PICHINCHA							
PRODUBANCO							

TOTAL

--	--	--	--	--	--	--	--

PINTURASC

		CONCEPTOS					
		Saldo Disponible	Saldo Contable	Transferencia	Nomina Impuestos Accionista	Proveedores locales y exterior	Saldo Proyectado
INVERSION							

PICHINCHA							
PRODUBANCO							

TOTAL

--	--	--	--	--	--	--	--

ANEXOS 2



CAJA

TESORERIA

INFORME DE RECAUDACION

FECHA: _____

COBRANZAS A LA VISTA _____

Varios: _____

VALORES AL COBRO _____

Varios: _____

COBRANZAS A EFECTIVIZARSE _____

Ver listado adjunto: _____

NOTA DE VENTA AL CONTADO _____

OTROS INGRESOS _____

Varios: _____

Otros Ingresos _____

VALORES EN CUSTODIA _____

VALORES DEPOSITADOS _____

- Depositos Produbanco
- Depositos Banco Pichincha
- Nota de Credito - Banco del Pichincha
- Depositos banco Bolivariano
- Depositos Lloyds Bank
- Nota de Credito - Produbanco
- Depositos Banco Pacifico
- Nota de Credito - Lloyds bank

SUMA: _____

--	--

ANEXOS 3

ORDEN DE PAGO

Sirvace elaborar CHEQUE por \$
A la orden de:
Por concepto de

CUENTA	VALOR	COMPROBANTE	BANCO	FECHA
		No.-		
		AUTOERIZADO		GERENTE FINANCIERO
				JEFE FINANCIERO
				CONTADOR GENERAL