

318308

2



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN

INCORPORADA A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

PROPUESTA DE UN CONTROL INTERNO  
COMO FUNDAMENTO DE LA  
OPERACION EFICIENTE DEL AREA DE  
TESORERIA DE UNA EMPRESA QUE  
SE DEDICA A LA COMPRA Y VENTA  
DE MATERIA PRIMA PARA LA INDUSTRIA CERAMICA.

TRABAJO DE TESIS

QUE PARA OBTENER LA

LICENCIATURA EN CONTADURIA

PRESENTA:

ANGELICA MARIA OLIVAREZ MARTINEZ

ASESOR: C.P. JORGE CEBALLOS RAYA

MEXICO, D. F. 1995

FALLA DE ORIGEN



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **VICTORIA PARA QUIENES PERSEVERAN**

Iniciar una obra es cosa relativamente fácil, basta con avivar un poco la lumbre del entusiasmo. Perseverar en ella hasta el éxito, es cosa diferente, eso ya es algo que requiere continuidad y esfuerzo.

Comenzar, está al alcance de los demás, continuar, distingue a las personas de carácter. Por eso la médula de toda obra grande, desde el punto de vista de su realización práctica, es la perseverancia, virtud que consiste en llevar las cosas hasta el final. Es preciso, pues, ser perseverante, formarse un carácter no sólo intrépido, sino persistente, paciente, inquebrantable. Sólo eso es un carácter.

El verdadero carácter, no conoce más que un lema: la victoria. Y sufre con valor, con serenidad y sin desaliento, la más grande de las pruebas: la derrota. La lucha tonifica el espíritu, pero cuando falta carácter, la derrota lo reprime y desalienta. Hemos nacido para luchar. Las más grandes victorias corresponden siempre a quienes se preparan, a quienes luchan y quienes perseveran.

## **DEDICATORIAS**

### **A DIOS:**

Al creador de todas las cosas, por darme la oportunidad de estar viva, iluminarme hacia la luz del conocimiento, y concederme la alegría de hacer realidad mis sueños.

### **A MIS PADRES:**

**Esperanza Martínez**

**José Olivarez**

No por sólo darme la vida,  
sino por ser un constante aliciente en mi corazón.

Con admiración y respeto por su enseñanza y fortaleza, perseverancia y justicia.

**A MIS HERMANOS:**

Por ser un ejemplo a seguir  
Y porque me han dado su cariño,  
apoyo, y comprensión cuando  
más lo he necesitado.

Por el infinito cariño y amor que  
les tengo.

**AL C.P. JUAN JOSE LUNA ORNELAS:**

Por su comprensión, y valiosa  
motivación en impulsarme a la  
realización de mi formación  
profesional.

Con mi más eterno cariño y mi  
mayor agradecimiento a él que me  
forjó y me enseñó la humildad y  
sencillez que todo ser humano  
debe tener.

**A MI ASESOR:**

**C.P. JORGE CEBALLOS RAYA**

Por ser la persona que más contribuyó al desarrollo de esta tesis profesional, gracias a la enseñanza, consejos y principios que le han caracterizado, los cuales fueron muy valiosos para la realización de este trabajo.

**AL PSIC. JORGE ANGUIANO PEÑA:**

Con agradecimiento sincero por el ejemplo y orientación para la realización de mi tesis profesional.

**AL C.P. GUILLERMO LOPEZ RIVAS:**

Por su orientación y apoyo que me brindó para llevar a cabo la realización de este trabajo.

**A MI QUERIDA ESCUELA UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA**

**QUE AYUDO A MI FORMACION PROFESIONAL**

**A LOS HONORABLES MIEMBROS DEL JURADO**

A mi familia y a todas las personas  
que de una u otra forma me alentaron  
a realizar mi anhelo soñado, a todos ellos  
sólo tengo una palabra corta, pero que expresada  
con la sinceridad que da el corazón es **¡GRACIAS!**

# INDICE DE CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCION</b>	
<b>CAPITULO I CONTROL INTERNO.....</b>	<b>1</b>
1.1. Definición .....	2
1.2. Importancia .....	8
1.3. Objetivos .....	12
1.4. Elementos .....	15
<b>CAPITULO II EMPRESA.....</b>	<b>22</b>
2.1. Concepto de Empresa.....	24
2.2. Elementos que forman la Empresa .....	26
2.3. Clasificación de Empresa.....	29
2.4. Objetivos de la Empresa .....	36
2.5. Empresa Cerámica y sus antecedentes.....	39



	<b>Pág.</b>
<b>CAPITULO III EL AREA DE TESORERIA .....</b>	<b>53</b>
3.1. Definición de Tesorería.....	56
3.2. Objetivos Generales de Tesorería .....	59
3.3. Antecedentes del Area de Tesorería .....	63
3.4. Ubicación de Tesorería dentro del Organigrama de la Empresa .....	73
 <b>CAPITULO IV ESTUDIO DEL CASO .....</b>	<b>87</b>
Propuesta de un Control Interno como fundamento de la operación eficiente del Area de Tesorería de una empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la Industria Cerámica .....	102

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**APENDICE**

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

**INDICE DE FIGURAS**

## INTRODUCCION

A través de mi experiencia laboral me he percatado de la importancia que tiene el área de tesorería en el flujo de información financiera de una empresa. En tal medida establezco, como tema problema de mi investigación **Propuesta de un Control Interno como fundamento de la operación eficiente del área de tesorería de una empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica.**

Lo que me permite establecer como importancia social que el Control Interno se encuentra íntimamente ligado con la organización y administración de cualquier entidad económica, ya que ayuda al funcionamiento y desarrollo de las actividades de cada área, obteniendo así eficiencia y confiabilidad en las operaciones de una organización, previniéndola de un fracaso.

Como importancia teórica, demostrar que el Control Interno es un elemento que conjuga diferentes métodos y procedimientos encaminados a alcanzar la máxima eficiencia en las operaciones para el cumplimiento de objetivos de una empresa; y que es fundamental en el área de auditoría, ya que como resultado de su estudio y evaluación, se determina el alcance y los procedimientos a aplicar para desarrollarla eficientemente procurando los mejores resultados; y más aún,

demostrar la eficiencia de la contaduría en la solución de la problemática que plantea una organización social, importancia que define las Hipótesis Alternas de esta investigación, las cuales enuncio a continuación.

1) Si el Control Interno es el fundamento para la obtención de la eficiencia en las operaciones de una empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica, por lo tanto el área de tesorería lo necesita luego entonces, a mayor uso del control interno, en el área de tesorería mayor posibilidad de obtener la eficiencia en las operaciones en una empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica.

2) Si el Control Interno dentro del área de tesorería permite obtener operaciones eficientes de una empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica, por lo tanto a mayor aplicación del control interno, mayor obtención de operaciones eficientes de una empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica, con mayor confiabilidad dentro del área de tesorería.

3) Si el Control Interno facilita la obtención de operaciones en el área de tesorería de una empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica, por lo tanto el área de tesorería lo debe considerar, luego entonces a mayor uso del control interno, mayor posibilidad de obtener eficiencia en las operaciones de tesorería, con mayor consideración del mismo en

la eficiencia de una empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica.

Las hipótesis anteriores permiten establecer la siguiente tesis de investigación: Si el control interno es el fundamento para la obtención de la eficiencia en las operaciones de una empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica, por lo tanto el área de tesorería lo necesita, luego entonces a mayor uso del control interno en el área de tesorería de una empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica, mayor posibilidad de obtener eficiencia en las operaciones, y como Hipótesis Nula: Si el control interno no es el fundamento para la obtención de la eficiencia en las operaciones de una empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica, por lo tanto el área de tesorería no lo necesita, luego entonces a mayor uso del control interno en el área de tesorería de una empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica no hay mayor posibilidad de obtener la eficiencia en las operaciones.

De lo anterior desprendo los siguientes objetivos a cumplir en la investigación: General.- Se dará a conocer la importancia del control interno en cualquier organización, así como de su funcionamiento en la misma. Particular.- Determinar que el control interno dentro del área de tesorería de una empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica es básico para la obtención de la eficiencia en las operaciones de una

organización que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica; Específico.- Analizar las principales razones del por qué se dice que el control interno es la base estructural para la obtención de información eficiente que ayude a una organización que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica al logro de objetivos.

Dichos objetivos permiten establecer como objeto de estudio la propuesta de un Control Interno conceptual simple y como métodos el inductivo, analítico, sintético y analógico, que establecen como técnicas de recopilación de datos el análisis de contenido, técnicas de fichero, cuestionarios y valuación del control interno.

La ubicación espacial de la investigación fue: en Biblioteca Universidad Latinoamericana, Universidad Autónoma de México (Biblioteca Central y Facultad de Contaduría y Administración), Biblioteca de Universidad La Salle, Biblioteca Benjamín Franklin, Instituto Politécnico Nacional (Escuela Superior de Comercio y Administración), Biblioteca de la Universidad del Valle de México, y la temporal de Junio '93 a Julio '95.

La delimitación teórica de la investigación es el área de auditoría por lo tanto, es necesario contemplar que en esta área retomaré aspectos financieros, así como establecer las características del control interno. En el área de tesorería cabe destacar la relación del control y el proceso necesario para llevarlo a cabo, proceso que nos permite delimitar y establecer las razones por las cuales es

necesario el control interno en una empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica, a fin de que logre sus objetivos.

Como limitaciones en el desarrollo de esta investigación es necesario resolver problemas en cuanto a la recopilación de información, esto es la disponibilidad de aquellos documentos fuente que en un momento dado pasan a fundamentar el desarrollo del caso práctico; ya que considero que la aplicación del control interno en la organización planteada puede, en un momento dado, encontrarse con obstáculos generados fundamentalmente por las resistencias en los elementos Administrativos-Organizacionales.

## CAPITULO I

### CONTROL INTERNO

La dinámica del mundo de los negocios ha hecho evolucionar la forma de administrar una Entidad, necesitando hoy día un Control Interno para soportar adecuadamente la estructura de una Organización; ya que éste representa un método que proporciona a la administración de una Empresa todos aquellos sistemas que utiliza para lograr sus objetivos.

Con el comentario anterior establezco como principal situación, la necesidad de contar con un Control Interno en cualquier Entidad, con el fin de que se cumplan sus objetivos primordiales.

Tomando como base la necesidad a que hice referencia, mencionaré lo importante que es el contar con un Control Interno Contable, ya que en la actualidad las empresas tanto comerciales como industriales, tienen la necesidad de implantar Normas, Procedimientos y Políticas que les proporcionen el mayor beneficio posible, de ahí la importancia de implantar un **Sistema de Control Interno**, que lleve al logro de sus objetivos, con el máximo de eficiencia operativa que reditúa en utilidades de acuerdo a su capacidad económica.

Para iniciar el desarrollo formal de esta investigación, a continuación definiré el Control Interno.

### **1.1. DEFINICION DE CONTROL INTERNO**

Hoy en día el crecimiento de los negocios, y su grado de complejidad, así como su lucha por obtener mejores mercados, ponen de manifiesto la importancia y trascendencia de una administración, ya que de ella depende el adecuado aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la Compañía, de su eficiencia en las operaciones y por ende la obtención de mayores utilidades.

En estas condiciones, la contabilidad no debe verse como una meta, sino un medio de administración y ésta, a su vez, al de la empresa como entidad económica. Entre esos medios se ubica el Control Interno, por lo que, para entenderlo, comenzaré por dar las definiciones de los principales autores especialistas en la materia, que aportan bases para llegar, al concepto preciso.

**HENRY FAYOL**, dice: "El Control Interno, consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios establecidos; que tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se



pueda reparar y evitar su repetición. Se aplica a todo, a las cosas, a las personas, a los actos.<sup>1</sup>"

**MONTGOMERY**, explica que: "El Control Interno implica que los libros y métodos de contabilidad, así como la organización en general de un negocio, están de tal manera establecidos, que ninguna de las cuentas o procedimientos se encuentran bajo el control independiente de una sola persona; sino por el contrario, el trabajo de un empleado es complementario del hecho por otro y que, por medio de una auditoría se revisan los detalles del negocio."<sup>2</sup>

**MANCERA HERMANOS**: "El Control Interno es el sistema que se establece dentro de una empresa, para el despacho de sus servicios, organizados de tal manera que las cuentas, queden ligadas de modo que el trabajo de un empleado o grupo de empleados, se complementa con el de otro y otros, de esa suerte existe una verificación casi automática de las transacciones, generalmente el sistema se perfecciona con una auditoría continua llevada a cabo por funcionarios de la empresa."<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Lau García María Angélica. El Control Interno de una Sociedad Cooperativa. Tesis. México 1987. Pág. 29.

<sup>2</sup> Velázquez Medina Rebeca. Control Interno en un Departamento de Procesamiento de Datos. Tesis. México 1979. Pág. 37.

<sup>3</sup> Arteaga Ramírez Sergio. Auditoría de Egresos en un Centro Deportivo. Tesis. México 1988. Pág. 5.

**I.M.C.P. (NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA) :** "El Control Interno contable es la organización y coordinación de todos los métodos y medidas adoptadas por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas de la organización."<sup>4</sup>

**GEORGE R. TERRY,** dice: " Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizando y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve de acuerdo con lo planeado."<sup>5</sup>

**GEORGE BENNETI,** lo define como: "La coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus labores determinadas en una forma independiente, compruebe continuamente el trabajo de otro empleado, hasta determinado punto que pueda evitar la posibilidad de fraude."<sup>6</sup>

**JOAQUIN GOMEZ MORFIN:** "El Control Interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y

---

<sup>4</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.. Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría. Boletín E=02. 1991 Pág. 69.

<sup>5</sup> Rebollo Martínez Jesús. El Control Interno y el Contador Público Independiente. Seminario de Investigación Contable. México. 1979. Pág. 8.

<sup>6</sup> Camarillo Hernández Crescencio. Comentarios sobre la Organización Contable y el Control Interno en una Industria Química Productora de Sosa y Cloro. México 1982. Pág. 102.

procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio puede depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas de la organización.”<sup>7</sup>

Basándome en las definiciones anteriores puedo resumir que el Control Interno comprende un plan de organización, la coordinación de todos los métodos y medidas adoptadas por una organización para proteger sus activos, verificar la confiabilidad de sus operaciones contables y promover su eficiencia operativa, para el logro de objetivos.

En un sentido amplio, la administración es la responsable de establecer y mantener un sistema de Control Interno Contable. La administración normalmente busca una seguridad razonable de una Entidad Económica para poder contar con una adecuada toma de decisiones.

El Control Interno contable existe dentro de un entorno de negocios dinámico y no estático, por lo que es importante contar con dicho elemento, ya que una Entidad Económica cuenta con transacciones que de alguna manera tienen que ver con la dinámica de las operaciones que requieren de un control interno para administrarlas.

---

<sup>7</sup> Rebollo Martínez Jesús. El Control Interno y el Contador Público Independiente. Seminario de Investigación Contable. México 1979. Pág. 6.

La administración, como lo he venido mencionando, es responsable de establecer un entorno favorable de control en la organización, el cual se ve afectado cuando la administración no se adhiere a los procedimientos del control interno.

El conjunto de planes que se elaboran y de procedimientos que se realizan en cada una de las fases del negocio, constituyen los sistemas ó métodos generales de su administración, por lo que todavía en un sentido amplio, se denomina Sistema de Control Interno a la suma de todos los sistemas ó métodos que utiliza la administración para lograr sus diversos objetivos.

Es necesario establecer procedimientos que permitan obtener información completa, adecuada y oportuna de las actividades económicas, financieras y administrativas de la empresa, que la ayudarán a tomar decisiones adecuadas para cumplir con las metas a que aspira y los procedimientos para lograrlas constituyen lo que se ha dado en llamar Sistema de Control Interno.

Es evidente que el Control Interno existente en toda empresa está integrado por métodos y procedimientos que no revisten la misma importancia uno que otros, ya que existen pasos de trámite y otros de los cuales depende el funcionamiento del control existente.

De acuerdo con lo anterior, según lo define el Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores en su estudio del Control, publicado en noviembre de 1948, el **Control Interno**:

"Es el conjunto de procedimientos que se establecen en forma coordinada con el objeto de implantar normas en el registro de las operaciones, así como de efectuar una inteligente y eficiente división de áreas dentro de la organización, con el fin de obtener una información segura y veraz, y obtener el mayor rendimiento posible de la Entidad Económica, la cual se encuentra íntimamente ligada al control interno, ya que corresponde a él resolver problemas a las que se enfrentan la dirección o la gerencia, por lo anterior puedo considerar que esta definición se apega al pensamiento de esta investigación, en la medida que permite resaltar el conjunto de procedimientos, los objetivos y la finalidad del control interno".<sup>8</sup>

Una vez expuesta la definición, a continuación mencionaré los aspectos que demuestran la importancia que tiene el control interno para una empresa.

---

<sup>8</sup> Rebollo Martínez Jesús. El Control Interno y el Contador Público Independiente. Seminario de Investigación Contable. México 1979. Pág. 7.

## **1.2. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO**

Para comentar la importancia del Control Interno es necesario ubicar a éste en los siguientes tres aspectos:

- A) HISTORICO.
- B) FUNCIONAL.
- C) DIMENSION EMPRESARIAL.

### **A) ASPECTO HISTORICO**

"En relación al aspecto histórico puedo decir que hace unas décadas, los dirigentes de las empresas se basaban para tomar sus decisiones en sus propias experiencias, y las normas para juzgar sobre el fracaso o el éxito se apoyaban en lo que a su juicio era una mala o buena actuación de los subordinados."<sup>9</sup> Es hasta principios de este siglo que todas las actividades comerciales o industriales, debido a las nuevas técnicas desarrolladas, han llegado a un grado tal, que es necesario que todas las actividades de cualquier Entidad Económica, se lleven a cabo de una manera ordenada, correcta y sistematizada.

---

<sup>9</sup> Bermudez M. Enrique. Administración de Activos Fijos. Tesis. México 1984. Pág. 48.

El control interno en las empresas, empieza a tener su desenvolvimiento por el desarrollo comercial e industrial y se le da la importancia que merece cuando las empresas, ya sea de cualquier tipo de ellas, han tenido un desarrollo suficiente en el campo de la actividad que realizan.

## **B) ASPECTO FUNCIONAL**

El Control Interno para la Dirección General de una Entidad, tiene una función de apoyo, y para la seguridad de la información; representa la base estructural de toda organización. Si no cuenta con dicho control, no tendrá información oportuna, confiable y veraz para la toma de decisiones y se perderá el orden en los departamentos, esencial para que las actividades se realicen con mayor eficiencia.

Lo enunciado me permite establecer como función del control interno la posibilidad de resolver los diversos problemas que se presentan en una organización, los cuales afectan a las funciones específicas de ventas, fabricación, compras, tesorería, etc; contar con un adecuado control sobre cada una de estas funciones ha de conducir al logro de los resultados favorables, siempre que los planes y normas estén adaptadas a las circunstancias de la Situación Económica General.

## **C) DIMENSION EMPRESARIAL**

Si empezamos a ver un negocio, desde que éste inicia sus operaciones, vemos en un principio las responsabilidades y que el trabajo está centralizado en unas cuantas personas, encargadas de todas las labores. Con el tiempo y el desarrollo del negocio, al ir necesitando abarcar cada vez más áreas, se les irá dificultando su trabajo ya que existe un incremento en el ritmo y cantidad de operaciones, situación que obliga a jerarquizar las labores, así como evitar las de menor importancia, que solamente hacen que su capacidad sea insuficiente para poder resolver todos los problemas que se encuentran, ya sea por falta de tiempo o porque existen personas especializadas que las pueden desarrollar de una manera mejor y en menos tiempo.

Todas las actividades deben estar coordinadas de tal forma que se pueda lograr el objetivo de la organización.

"Para llegar a obtener el éxito, es recomendable contar con un Control absoluto sobre las operaciones que se realizan dentro de una empresa, debe existir una comunicación en todos los problemas que se presenten en cada departamento, y así tomar las decisiones y políticas a seguir, evitando que la empresa vaya disminuyendo su potencial y no se encuentre la causa que los originaron.



Lo anterior justifica la necesidad de implantar un Sistema de Control Interno, el cual ayudará a resolver los problemas y fallas que se susciten y no sólo esto, también coadyuvará al desarrollo eficaz de la empresa.<sup>10</sup>

Otro punto del porqué se dice que el Control Interno representa la base de una organización para que sus operaciones funcionen adecuadamente es que se encuentra directamente relacionado con la contabilidad, y en ésta se basa la obtención de la información requerida para tomar las decisiones; por lo que debe ser exacta y confiable.

Es tan importante el Control Interno para una organización porque coadyuva al desarrollo de sus actividades, elevando los rendimientos de productividad, mediante las medidas que le ayuden a resolver los problemas que se presenten en la Entidad, así como el de proporcionar las soluciones más acertadas; y asegurando una confiabilidad en la información contable y operativa para que se cumplan con los objetivos planeados.

El control interno mediante los sistemas de contabilidad ayuda a procesar las transacciones de una Entidad Económica, lo cual servirá para tomar decisiones acertadas para el cumplimiento de objetivos en una forma eficaz.

---

<sup>10</sup> Bermudez M. Enrique. Administración de Activos Fijos. Tesis. Pág. 49.

Ya que he ubicado el control interno en los tres aspectos que demuestran su importancia, continuaré la investigación haciendo referencia a los objetivos que persigue, de los cuales comentaré en el siguiente subtema.

### **1.3. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO**

Conforme a las definiciones del control interno establecidas en la investigación, puedo considerar que la del Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores se desprenden sus objetivos; mismos que puedo enunciar de la siguiente forma:

- A) \*PROTECCION A LOS ACTIVOS.
- B) OBTENCIÓN DE INFORMACION FINANCIERA CONFIABLE.
- C) PROMOCION DE LA EFICIENCIA OPERACIONAL.
- D) ADHESION A LAS POLITICAS ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA.\*<sup>11</sup>

#### **A) PROTECCION A LOS ACTIVOS**

"La protección de los activos ó propiedades que pertenecen a la Entidad es fundamental, ya que implica tomar las debidas precauciones para la adecuada

---

<sup>11</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Normas y Procedimientos de Auditoría. Ed.IMCP. Pág. 68.

custodia de sus bienes; proporcionándolas a las personas que se harán responsables, y cuyo manejo se encuentra debidamente afianzado, para que, en su caso, respondan de la pérdida de cualquier bien. Los activos se aseguran contra robos, incendios, así como cualquier otro tipo de situación que implique la pérdida de los bienes para la Empresa.

Como ejemplo de protección de activos se logra mediante el Control Interno pudiendo citarse:

- Depositar los ingresos diariamente.
- Contar con firmas mancomunadas para la expedición de cheques.
- Permitir el acceso a los almacenes, únicamente a las personas responsables.
- 'Un plan de seguros adecuados a las necesidades del negocio.'<sup>12</sup>

## **B) OBTENCION DE INFORMACION FINANCIERA CONFIABLE**

"Un Sistema de Control Interno adecuado, permite obtener información completa y confiable, la cual es básica para el desarrollo del negocio, pues, en ella descansan todas las decisiones que deban tomarse y los programas que han

---

<sup>12</sup> Bermudez M. Enrique. Administración de Activos Fijos. Tesis. México 1984. Pág. 51.

de normar las actividades futuras en base a experiencias pasadas. Es necesario establecer dichos procedimientos que permitan obtener la información antes mencionada, para lo cual menciono que: **LA AUSENCIA DEL CONTROL INTERNO IMPIDE ASEGURAR LA VERACIDAD DE LA INFORMACION FINANCIERA**

### **C) PROMOCION DE LA EFICIENCIA OPERACIONAL**

Si la organización realiza sus actividades eficientemente logrará sus metas. El Control Interno pretende que las actividades se lleven en la mejor forma posible, eliminando desperdicios de tiempo y materiales.

Es uno de los principales objetivos para los dirigentes de negocios, ya que les ayuda a elevar su productividad con entusiasmo y responsabilidad sobre las actividades que desarrollan dentro de una Empresa.

### **D) ADHESION A LAS POLITICAS ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA**

La Dirección no siempre está en estrecho contacto con los empleados que realizan todas las actividades de la Compañía, por lo tanto, las normas, políticas y procedimientos deben ser completamente entendidas, interpretadas y

comprendidas, para evitar toda confusión por parte del personal encargado de llevarlas a cabo."<sup>13</sup>

"Los puntos antes mencionados son los objetivos a los que aspira toda Entidad para contar con una organización eficiente, capaz de obtener el éxito; de estos objetivos se desprenden aquellos elementos del control interno que permiten cubrirlos, mismos que comentaré en seguida.

#### **I.4. ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO**

Para una mejor comprensión de los factores que intervienen en el Control Interno de las empresas, a continuación presento los elementos que lo forman."<sup>14</sup>

- A) \*ORGANIZACION.
- B) PROCEDIMIENTOS.
- C) PERSONAL, Y
- D) SUPERVISION.

---

<sup>13</sup> Bermudez M.Enrique.Administración de Activos Fijos. Tesis. México 1984. Pág. 52.

<sup>14</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. Normas y Procedimientos de Auditoría.Ed. IMCP Mexico 1981. Edición 139. Pág. 66.

## **A) ORGANIZACION**

La organización es un proceso encaminado a establecer las relaciones de conducta entre trabajo, funciones, niveles y actividades de empleados de una empresa para lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos."<sup>15</sup>

Organizar una Empresa, es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento y determinar las actividades necesarias para el logro de los objetivos, delegando la autoridad en los diferentes niveles jerárquicos, así como las responsabilidades.

La organización a su vez se subdivide en:

**DIRECCION.-** Es la función que establece y supervisa las políticas generales, y que ejerce la toma de decisiones respecto a la política general de la empresa.

**COORDINACION.-** Las diversas actividades que se llevan a cabo dentro de una empresa deben ser coordinadas para cumplir sus objetivos, eliminando duplicidades de trabajo o invasión de funciones.

---

<sup>15</sup> Perdomo Moreno. Fundamentos del Control Interno. Ed. ECASA. Pág. 7.

**DIVISION DE LABORES.**- Las funciones de operación, custodia y registro deberán ser realizadas por distintas personas. El principio de división de funciones nos dice que **Una misma transacción debe pasar por diversas manos, independientes entre sí.**

**ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES.**- El personal debe tener perfectamente definida su autoridad y responsabilidad. Para que el personal pueda identificar a sus supervisores y subordinados es necesario contar con un Organigrama.

## **B) PROCEDIMIENTOS**

La existencia de un Control Interno no se demuestra solo con una adecuada organización, es necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen solidez de la organización.

Este elemento tiene la siguiente subdivisión:

**PLANEACION Y SISTEMATIZACION.** Las operaciones deben preverse y sistematizarse para asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas. Lo anterior se logra mediante instructivos denominados **Manuales de**

**Procedimientos**, los cuales tienen por objeto asegurar el cumplimiento, por parte del personal, de las prácticas que son efecto de las políticas de la empresa.

Por ejemplo, referidos a la contabilidad, se hablará de catálogos de cuentas e instructivos de contabilización. Un grado elevado de planeación, requiere control presupuestal e implantación de estándares de producción, distribución y servicios; entre otros.

**REGISTROS Y FORMAS.** Se deben procurar registros y formas adecuados para el registro completo y correcto de las operaciones. La entidad debe tomar en cuenta que es necesario contar con ellos y que estos deberán ser sencillos, fáciles de entender y revisar. Esto contribuye a mejorar los procedimientos de Control Interno.

**INFORMES.** El elemento más importante del Control Interno es la información interna. Los informes contables constituyen en este aspecto la preparación de balances mensuales, hasta las hojas de distribución de adeudos de clientes por antigüedad o de obligaciones por vencimientos.

Para que las gerencias se encuentren en condiciones de tomar decisiones, es indispensable que cuente con información.



## **C) PERSONAL**

"En todo sistema de contabilidad es necesario contar con el elemento humano, base del desarrollo de las funciones propias del sistema.

Es importante tener al personal que reúna las cualidades de ser gente responsable, confiable, honesto o sea en pocas palabras que sea persona idónea para el buen desarrollo de las actividades."<sup>16</sup>

Este elemento se subdivide en cuatro aspectos:

**ENTRENAMIENTO.** En virtud de que las actividades de los empleados cambian, es necesario contar con mejores programas de entrenamiento. La capacitación del personal es vital para lograr mayor grado de control interno lo cual permitirá reducir la ineficiencia, obteniendo mayor eficiencia en las operaciones.

**EFICIENCIA.** Después del entrenamiento, la eficiencia dependerá del proceso al evaluar o estimar los conocimientos y experiencias de los individuos que formarán parte del grupo de trabajo.

---

<sup>16</sup> T.Hongrean Charles. Contabilidad Financiera. Ed. Phh Prentice Hall. Pág. 301.

**MORALIDAD.** Es una de las columnas sobre las cuales descansa el Control Interno. El cumplimiento indispensable de la moralidad del personal se encuentra en fianzas de fidelidad que deben proteger al negocio contra manejos indebidos, entre otros aspectos.

**RETRIBUCION.** Las percepciones tales como los sueldos y salarios deben ser justos y fijados de manera inteligente con el propósito de que el personal desarrolle el trabajo con eficiencia y motivación.

#### **D) SUPERVISION**

Como ha quedado asentado, no es únicamente necesario el diseño de una organización, también lo es la vigilancia constante de que el personal desarrolla los procedimientos a su cargo, de acuerdo con los planes de la organización. La supervisión se ejerce en diferentes niveles, por diferentes funcionarios y empleados, en forma directa e indirecta. Una planeación y sistematización de procedimientos, un diseño de registros, formas e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del Control Interno.

En negocios de mayor importancia, la supervisión amerita un auditor interno o un Departamento de Auditoría Interna, que actúe como vigilante

constante del cumplimiento de los objetivos de la empresa con los otros elementos del control: organización, procedimientos y personal.

Así la presencia del control interno y los elementos que lo integran me permiten establecer como un sistema de control interno y la función del departamento de auditoría interna aseguran el funcionamiento estructural de una entidad, sin embargo, conviene enmarcarlo en su contexto, por lo que en el siguiente capítulo comentaré sobre la empresa.

## CAPITULO II

### EMPRESA

"El inicio del crecimiento y desarrollo de la industria en México se remonta a la década de 1930-1940 periodo en el cual, la Planta Industrial tuvo su auge y predominó la industria con la utilización de las primeras máquinas.

Las poblaciones empezaron a surgir como resultado de la recuperación económica que produjo una nueva clase de comerciantes, que trajeron consigo la agrupación de personas denominadas gremios.

Cuando las condiciones de vida mejoraron, los artesanos comenzaron a adquirir mayor importancia, se formaron gremios artesanales para proteger a los productores ante los distribuidores."<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Brown, J.A. La Psicología en la Industria. Ed. Fondo de Cultura Económica. México 1979. Pág. 26.

La industria casi nunca consiguió hacer algo que no fuera abastecer las necesidades locales, pero el espíritu emprendedor de los mercaderes no tardó en iniciar un Comercio de Exportación.

En 1940 se empezó a diseñar un modelo de desarrollo para el país, tomando en consideración los diversos sectores de la industria, principalmente el de la transformación, el cual se denominó: **Modelo de Sustitución de Importaciones**. Este modelo favoreció a la Planta Industrial transformadora, pero por otro lado ocasionó severas deficiencias entre las cuales se pueden destacar las siguientes:

- EL ENFOQUE ANTIEXPORTADOR DE LA MISMA;
- LA FALTA DE COMPETENCIA EN EL SECTOR INDUSTRIAL;
- LA DEFICIENTE ASIGNACION DE RECURSOS EN LA PRODUCCION ATRIBUIBLES AL PROTECCIONISMO, ES DECIR A LOS ELEVADOS ARANCELES;
- LA EXCESIVA INTERVENCION GUBERNAMENTAL.

A partir de 1960, la Planta Industrial Mexicana tuvo grandes problemas:

- ESCASEZ DE DIVISAS
- DISMINUCION EN LAS EXPORTACIONES DE LOS PRODUCTOS PRIMARIOS, Y
- DISMINUCION EN LOS CREDITOS EXTERNOS.

De 1970 a 1976 el crecimiento industrial se sustentó en el **Modelo del Desarrollo Económico**, el cual buscaba involucrar a todos en la economía.

El último periodo comprende los años de 1976 a 1982, mismo que se caracteriza por el desarrollo en el sector de la transformación.

En los comentarios anteriores presenté de una manera general la situación y las condiciones bajo las cuales se ha desarrollado la industria; sin embargo resulta indispensable ubicar a la empresa industrial de transformación dentro de la clasificación desagregada de la industria y posteriormente identificarla en el Sistema Económico como tal.

Si considero lo anterior puedo decir que la empresa surge desde el momento en que un grupo de personas denominadas gremios surgen y se reúnen, a fin de proteger los intereses de sus miembros.

Ahora bien, después de dar a conocer los antecedentes de la industria en el siguiente punto la definiré.

## **2.1. CONCEPTO DE EMPRESA**

En un sentido más amplio, Empresa es la acción de emprender o llevar a

cabo alguna cosa; desde el punto de vista Económico-Administrativo citaré algunas definiciones:

- "Es una unidad productora que articula trabajo, capital y recursos naturales y/o no naturales con la tendencia de obtener bienes y servicios.
- Es el conjunto de elementos humanos, materiales y tecnológicos, así como de sistemas que en una interrelación armónica constituyen una unidad de objetivos predeterminados.

El Congreso Mundial de Ejecutivos de Finanzas, definió el concepto de empresa bajo los siguientes términos (C.P. Alfredo Amezcua):

• Es una comunidad de hombres agrupados con un propósito común, en la que algunos suministran su capital, otros su trabajo, otros sus conocimientos o tecnología, en tanto que otros aportan dirección, coordinación y organización, esto es, lo que podemos llamar administración. Su propósito es producir o distribuir ciertos bienes o rendir determinados servicios para un sector dado de la sociedad, que constituyen su mercado, y al servicio tratando de obtener el máximo valor económico agregado el que debe de ser distribuido entre quienes contribuyeron para obtenerlo".<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Rodríguez Valencia Joaquín. Organización Contable y Administrativa de la Empresa. 1a. Edición. Ed: ECASA. México 1987. Pág. 8.

Lo anterior implica ante todo, que se trata de una unidad económica, ya que debe producir ciertos bienes o servicios por lo que se entiende que todos sus elementos están dirigidos a lograr esa producción, sin importar que esta unidad sea Pública o Privada, de lucro o de beneficencia, de manufactura o de servicios, lo esencial es que todo el conjunto de elementos materiales, humanos y administrativos se dirigen a conseguir una producción determinada.

En lo personal el concepto de empresa lo resumiría como sigue:

Es la Unidad Económica que se encuentra integrada por un conjunto de elementos, Recursos Materiales, Humanos y Tecnológicos, que constituyen una unidad de producción de bienes y servicios, que tienen por objeto dar un servicio a la sociedad obteniendo un beneficio.

Una vez expuesto el concepto, comentaré sobre los elementos de la Empresa.

## **2.2. ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA**

La empresa está formada, esencialmente, por tres clases de elementos:

### **A) BIENES MATERIALES.**



B) HOMBRES.

C) SISTEMAS.

#### **A) BIENES MATERIALES**

- a) Ante todo integra la empresa sus edificios, las instalaciones que en éstos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican al detalle la acción de la maquinaria.
  
- b) Las materias primas, son aquellas que se utilizan en la producción ya sea en forma directa o indirecta, para ser transformadas en productos para satisfacer al público consumidor. Estas deberán considerarse parte de la empresa, ya que forman parte del capital de la misma.
  
- c) Dinero, toda empresa necesita cierto efectivo, lo que se tiene como disponible para las operaciones que realiza la empresa, pero además, la Empresa posee, como representación del valor

de todos los bienes que antes hemos mencionado, un **Capital**, constituido por valores, acciones y obligaciones.

## **B) HOMBRES**

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad. Se integran en los grupos siguientes:

- a) Los obreros que son aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual, suelen clasificarse en calificados y no calificados, según que requieran tener conocimientos o pericias especiales para el puesto que ocupan. Los empleados, o sea, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio, pueden ser también calificados y no calificados.
- b) Los supervisores, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes, su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- c) Los técnicos, son aquellos que con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos y controles.

- d) Altos ejecutivos, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
  
- e) Directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

### **C) SISTEMAS**

Son las relaciones estables en que deben coordinarse los recursos humanos y herramientas con que cuenta la organización.

Existen sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, métodos; sistemas de venta, como el autoservicio, la venta a domicilio y/o a crédito; así como los sistemas de finanzas. Además se precisan sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa es decir, su separación de funciones, sus niveles jerárquicos y el grado de centralización o descentralización.

### **2.3. CLASIFICACION DE EMPRESA**

Para ubicarnos en la manera que funciona una empresa, es necesario clasificarla, es decir ordenarla, ya sea por su actividad o giro, por el tamaño, por las finalidades que debe satisfacer, o por la función económica que realiza.

"Existen diversos criterios para llegar a clasificar a las empresas, sin embargo éstas pueden llevar diversos nombres de acuerdo a su:

- A) ACTIVIDAD O GIRO.
- B) CONSTITUCION PATRIMONIAL.
- C) FUNCION ECONOMICA.<sup>19</sup>

**A) ACTIVIDAD O GIRO:** de acuerdo a éste criterio una empresa puede ser Comercial, de Servicios o Industrial.

Las Empresas Comerciales son aquellas dedicadas a la adquisición de bienes o artículos terminados y a su distribución, con el objeto de venderlos en el mismo estado físico en que los adquirieron, logrando que éstos lleguen a los consumidores finales. Se subdividen en:

- a) MAYORISTAS.
- b) COMISIONISTAS.

**MAYORISTAS:** Son aquellas que distribuyen su producto en gran escala y regularmente a otras empresas distribuidoras.

---

<sup>19</sup> Rodríguez Valencia Joaquín. Organización Contable y Administrativa de la Empresa. 1a. Edición. Ed: ECASA. México 1987. Pág. 3.

**COMISIONISTAS:** Son aquellas que venden productos adquiridos por consignación, percibiendo una comisión por ello.

Las de servicios en sentido estricto, son aquellas Empresas Gubernamentales, privadas o mixtas cuyo producto final no se presenta en forma material. Proporcionan al adquirente un objeto no corpóreo por un tiempo determinado.

Las Empresas Industriales son aquellas que utilizan la materia prima para la elaboración de su producto y distribuyen éste; se pueden dividir en dos grandes subgrupos:

- a) EXTRACTIVAS.
- b) DE TRANSFORMACION.

Las Empresas Industriales Extractivas son aquellas dedicadas a la explotación directa del subsuelo y de los recursos naturales, con el objeto de obtener la materia prima necesaria por el mercado tanto nacional como mundial.

Las Empresas Industriales de transformación son aquellas que se dedican a la modificación de las características físicas y químicas de las materias primas, a través de diferentes métodos y procedimientos de producción, con la finalidad de satisfacer las necesidades humanas.

**B) CONSTITUCION PATRIMONIAL:** la clasificación por éste criterio depende de la forma en que se originó la aportación de capital y del carácter de dirección de sus actividades. De esta manera las empresas pueden ser:

a) PUBLICAS.

b) PRIVADAS.

**PUBLICAS.-** Son aquellas que tienen su origen en el Sector Público del país, es decir, pertenecen al Estado y su objetivo es satisfacer necesidades de carácter social. Son públicas por que su capital es público y son propiedad de la Nación es decir dependen del Gobierno Federal.

Su organización y dirección están a cargo de empleados públicos. Estas empresas se subdividen en :

1) DESCENTRALIZADAS.

2) PARAESTATALES.

**DESCENTRALIZADAS.-** "Son aquellas personas jurídicas creadas conforme a lo dispuesto por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y cuyo objeto sea:

- La realización de actividades correspondientes a las áreas estratégicas o prioritarias;

- La prestación de un servicio público o social; y
- La obtención y aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social.

Cuando algún organismo descentralizado creado por el ejecutivo deje de cumplir sus funciones u objeto o su funcionamiento no resulte ya conveniente desde el punto de vista de la economía o del interés público, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, propondrá al ejecutivo federal la disolución, liquidación o extinción de aquél. La administración de los organismos descentralizados estará a cargo de un órgano de gobierno que podrá ser una junta de gobierno o su equivalente y un Director General.

El órgano de vigilancia de los organismos descentralizados estará integrado por un comisario público propietario y un suplente los cuales serán designados por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.<sup>120</sup>

**PARAESTATALES.** "Las entidades paraestatales gozarán de autonomía de gestión para el cabal cumplimiento de su objeto, así como de los objetivos y metas señalados en sus programas. Al efecto, contarán con una administración ágil y eficiente.

---

<sup>20</sup> Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Ed. Porrúa, S.A. México 1993. Págs. 62, 63 y 64.

Los objetivos de las entidades paraestatales se ajustarán a los programas sectoriales que formule la coordinadora de sector, y en todo caso, contemplarán:

- La referencia concreta a su objetivo esencial y a las actividades conexas para lograrlo;
- Los productos que elaboré o los servicios que preste y sus características sobresalientes;
- Los efectos que causen sus actividades en el ámbito sectorial, así como el impacto regional que originen; y
- Los rasgos más destacados de su organización para la producción o distribución de los bienes y prestación de servicios que ofrece. Las entidades paraestatales, para su desarrollo y operación, deberán sujetarse a la Ley de Planeación, al Plan Nacional de desarrollo, a los programas sectoriales que se deriven del mismo y a las asignaciones de gasto y financiamiento autorizadas.

Dentro de tales directrices las entidades formarán sus programas institucionales a corto, mediano y largo plazo.

La entidad paraestatal manejará y erogará sus recursos propios por medio de sus órganos. Los programas financieros de la entidad paraestatal deberán



formularse conforme a los lineamientos generales que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.<sup>21</sup>

**PRIVADAS.-** Son aquellas constituidas con capital privado y dirigidas por sus propietarios. Su finalidad puede ser lucrativa o no lucrativa. Las Empresas no Lucrativas son aquellas que llegan a satisfacer necesidades de sus integrantes, por ejemplo, las cooperativas.

**C) FUNCION ECONOMICA:** De acuerdo a este criterio, de tipo económico, las empresas se clasifican en:

- a) PRIMARIAS.
- b) SECUNDARIAS.
- c) DE SERVICIOS.

**PRIMARIAS:** Son aquellas que se dedican a la explotación de un producto en su estado natural, por ejemplo las empresas Mineras y Agropecuarias.

**SECUNDARIAS:** Son aquellas que para producir un bien transforman las materias primas que utilizan, por ejemplo Industria Papelera y Zapatera.

---

<sup>21</sup> Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Ed. Porrúa, S.A. México 1993. Págs. 58, 59, 60 y 61.

**DE SERVICIOS:** Son aquellas dedicadas a una actividad exclusivamente de servicios como los transportes, los seguros y los hoteles.

Una vez que he planteado los diversos criterios para clasificar las empresas es necesario observar que estos se conjugan en una forma dinámica, en tal medida que se determina en dicho movimiento los objetivos de la misma, objetivos que a continuación mencionaré.

#### **2.4. OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

De lo dicho en los puntos anteriores se deduce que toda organización requiere de objetivos, los cuales tanto los individuos como la sociedad misma esperan obtener de este órgano. Esto es lo que la organización tiene que dar a la sociedad en la que se desarrolla, y a los hombres que la integran.

Basándome en esto la Empresa determina los objetivos, unidos a su existencia, ya que de lo contrario, no sería justificable socialmente la misma. Dichos objetivos son de dos clases: específicos y genéricos.

Los objetivos específicos son aquellos que cada Empresa persigue en particular, en tanto que los genéricos son los que toda empresa persigue por el sólo hecho de serlo.

Los objetivos genéricos que deben de darse en forma simultánea para asegurar la existencia armónica de una Empresa interna y externamente, son los siguientes:

- A) GENERAR UN VALOR ECONOMICO AGREGADO SUFICIENTE.
- B) LOGRAR UNA CAPACIDAD DE CONTINUIDAD.
- C) GENERAR UNA COMPENSACION HUMANA SUFICIENTE.
- D) PROPORCIONAR UN SERVICIO A LA COMUNIDAD.

### **A) GENERAR UN VALOR ECONOMICO AGREGADO SUFICIENTE**

Debe reconocerse que la Empresa es una célula social encargada de producir riquezas, sin su intervención, los recursos permanecerían siempre como tales sin transformarse en satisfactores.

La empresa mediante su intervención agrega valor económico a los bienes y servicios que recibe, los transforma y los pone a disposición de la sociedad; agrega a su naturaleza original mayor valor de utilidad para el hombre, el cual en términos monetarios se expresa como Valor Económico Agregado.

### **B) LOGRAR UNA CAPACIDAD DE CONTINUIDAD**

Lo que puede recibir el nombre de empresa no es un negocio casual, sino que la Empresa por el simple hecho de deberse a la sociedad y a los elementos de su propia estructura, se debe a sí misma como institución permanente.

Es importante obtener un Valor Económico Agregado, al mismo tiempo que satisfacen las necesidades de la sociedad en que se encuentra la Empresa, logrando además un reparto adecuado entre sus elementos y no sólo una momentánea maximización de sus utilidades.

### **C) GENERAR UNA COMPENSACION HUMANA SUFICIENTE**

El trabajador debe de recibir, además de una compensación económica adecuada que se deriva del reparto proporcional del Valor Económico Agregado, una compensación humana como fruto de su actividad en la Empresa.

Dicha compensación debe ser resultado de su trabajo y éste debe ser por sí mismo compensador, implicando un desarrollo de sus capacidades, de autorealización y de logro. La ausencia de estos factores nunca podrá ser suplida por la compensación económica.

### **D) PROPORCIONAR UN SERVICIO A LA COMUNIDAD**

Debido al origen social de la Empresa, como hecho sociológico, la función de esta se da en términos de servicios sociales, es decir, su fin es el de satisfacer una necesidad social al proporcionar a la sociedad un bien o servicio.

La sociedad tiene todos los derechos para juzgar a la Empresa si el servicio proporcionado por ésta no satisface en intensidad y calidad las necesidades de la primera. La empresa toma como punto de partida la sociedad, ya que depende de ella en todo momento, tanto en su presente como en su futuro.

El conocimiento de los objetivos genéricos de las Empresas por todos y cada uno de los integrantes, es uno de los elementos motivadores y fuertes que ayudarán al logro de dichos objetivos, evitando la desviación de fuerzas y facilitando la labor administrativa, que encaminará al logro de los objetivos específicos de la Empresa.

Considero que dentro de los objetivos de la Empresa no podría dejar de mencionar que la Empresa produce bienes y servicios para un mercado. En efecto no hay ninguna empresa que no se establezca para lograr este fin directo, independientemente de los fines que se pretendan llenar con esa producción. Uno de esos casos es el de la Empresa de Cerámica, empresa objeto de estudio de esta investigación, y de la cual profundizaré a continuación.

## **2.5. EMPRESA CERAMICA Y SUS ANTECEDENTES**

Antes de dar a conocer lo que es una Empresa Cerámica comenzaré por mencionar algunos antecedentes de sus inicios.

Las artesanías, arte y cultura de un pueblo unido en un crisol mágico que convierte, que crea y recrea a la naturaleza y sus elementos para darles forma, un estilo, un sello tan característico donde se advierte la habilidad de las gentes que le dan vida a todo lo realizado con las manos; como actividad ancestral respondieron en un momento histórico, a las necesidades de producción y consumo de los pueblos, a medida que avanzó la civilización, la moderna tecnología fue desplazando a los artículos hechos a mano, por aquellos fabricados en serie y cuya utilidad práctica se hizo manifiesta sobre las artesanías, dejándolas como figuras ornamentales o curiosidades.

La artesanía-cerámica tiene su importancia en que forma una fuente de empleo y es generadora de recursos, puede ser factible, dando un sensible giro a las técnicas de producción, al diseño y utilidad de las artesanías, pero sin perder su esencia y su origen.

Aunque los nombres de la alfarería y cerámica suelen utilizarse como sinónimos, en general se acostumbra usar al primero para los trabajos de barro tosco, reservando el de cerámica para los de mayor finura, realizados en loza o porcelana.

Remontándonos un poco a la historia, los griegos contaban como Baco, hijo de Zeus y Dios del vino, desposó a Ariadna, la bella hija del Rey Minos de

Greta y cómo su primogénito **Keramos** llegó a ser el primer alfarero del mundo. Su nombre se ha inmortalizado al llamar a su notable arte **cerámica**.

La cerámica es la actividad de modelar objetos con mayor refinamiento, utilizando para su cocimiento altas temperaturas, se emplean pastas y otras materias primas como arcilla, sílice y feldespatos, tratados químicamente.

En la actualidad la cerámica que se produce en nuestro país, aunque conserva rasgos prehispánicos en su elaboración, ha implementado nuevas técnicas aprovechando la habilidad de los artesanos y la nueva tecnología, teniendo como resultado una artesanía contemporánea, la cerámica de alta temperatura que consiste básicamente en utilizar pasta cerámica industrial batida mecánicamente o a través de técnicas japonesas a mano, que se vacía en moldes o bien se moldea en tornos manuales o semiautomáticos y que se cose en dos ocasiones en hornos industriales a temperaturas elevadas los objetos resultantes poseen una cubierta vítrea y su pulido se realiza en torno.

Bajo este tipo de cerámica se elaboran vajillas con formas nuevas que vienen a satisfacer las necesidades de la sociedad actual, no siendo menos bellas que las que se elaboran con técnicas tradicionales, sus diseños y coloridos obedecen a la creatividad de los artesanos y sobre todo, el arraigo de las tradiciones que caracterizan el lugar.

Es aquí que la cerámica de alta temperatura ofrece una variante más entre la extensa gama de habilidades de los artesanos ceramistas de nuestro país.

Dentro de una Empresa cerámica existen dos puntos importantes que son los siguientes:

A) PRODUCCION.

B) DISTRIBUCION.

Saltan a la vista en el área de producción, los inmensos progresos realizados en el transcurso de este siglo. El espíritu científico, la ingeniosidad humana, la colaboración estrecha de los dirigentes y de los obreros, han dado lugar a una verdadera ciencia de la producción.

La organización de esta producción en las Empresas tiene sus reglas, sus fórmulas, en las cuales el empirismo ha sido totalmente suprimido, por los factores de: el estudio, el método, la preparación del trabajo, la determinación de la maquinaria adecuada, de los tiempos, la organización de los talleres, y de los abastecimientos de la materia prima.

En consecuencia, los coeficientes de productividad han aumentado sensiblemente en los últimos cuarenta años.



La distribución es parte importante de la empresa que voy abordar, ya que es la que lleva los productos a los que los consumen o los utilizan; y aunque esta no puede considerarse como ciencia exacta y haya que reconocer la índole de sus operaciones que, en su mayor parte, son totalmente individuales, es hora sin embargo, de aplicar a la misma algunos métodos que nos servirán para eliminar el empirismo.

Los progresos realizados en el curso de estos últimos cuarenta años en los países económicamente evolucionados, en los que no se ha dejado de estudiar, nos ha dado a conocer el gran desarrollo que han tenido las Empresas que se dedican a la distribución de cualquier producto, ya que anteriormente se guiaban por la experiencia, sin utilizar maquinaria pues todo era manejado manualmente.

Para saber exactamente de que se trata la distribución, es necesario dar a conocer algunas definiciones de los especialistas en la materia.

La primera fue establecida en 1946 por la Comisión de Distribución du Comité National de l-Organisation Francaise (C.N.O.F.).

- "La distribución es el conjunto de las operaciones y actividades que se ejercen desde el momento en que los productos, bajo su forma normal de

utilización, entran en el almacén comercial del productor o del transformador, hasta el momento en que son entregados a los consumidores o usuarios.

La segunda definición que ahonda más en el análisis de la distribución, fue propuesta a la Cámara de Comercio Internacional en 1949:

La distribución es la fase que sigue la producción de bienes, a partir del momento en que están comercializadas, hasta su entrega al consumidor final. Abarca las diversas actividades y operaciones que aseguran la llegada de los mismos a los compradores de productos y servicios ya sean transformadores o consumidores, finalizándoles su selección, adquisición y uso.<sup>22</sup>

Ahora bien la Empresa Cerámica necesita de una producción y distribución de los productos para lo cual se requiere de lo siguiente:

**TECNICA.** Los ceramistas emplean diversas técnicas para la manufactura de sus objetos, las más difundidas por orden de importancia son:

- El moldeado a mano: En este tipo de técnica el artesano da forma a sus piezas sin ningún molde, guiándose únicamente por su habilidad e imaginación.

---

<sup>22</sup> F. Nepveu Nivelte. Análisis de los Canales de Distribución y Organización Comercial. Ed. de Occidente, S.A..Villasar de Mar-Barcelona-España. 1983. Pág. 24.

- La técnica del molde: Técnica en la que el artesano emplea patrones de barro cocido o de yeso, para producir en serie sus piezas.
- El torneado: Técnica que consiste en dar forma a la pieza sobre un torno muy rudimentario, accionando con los pies y manos del artesano, actualmente se esta usando el torno mecánico.

**LA MATERIA PRIMA:** Este elemento se divide en dos categorías:

- La primera, son las materias primas naturales cuya incorporación al proceso es directo.
- La segunda, son los materiales que tienen un proceso de elaboración anterior al de su utilización .

"Algunos de los materiales que se utilizan en el proceso de la cerámica son los siguientes:

**SILICA.** Es uno de los constituyentes más importantes de los esmaltes y deberá ser ajustada para regular la temperatura de fusión del mismo. Aumentando el contenido de la silica en un esmalte se tendrá:

- Aumento en la temperatura de fusión.

- Mayor viscosidad.
- Aumento en la resistencia al ataque químico.
- Disminución en el coeficiente de expansión.
- Se incrementa la dureza del esmalte.
- Se aumenta el brillo, hasta que con más altos porcentajes se producen texturas mates debido al incremento de dureza en el esmalte.

**OXIDO DE CALCIO.** Es el principal fundente en esmaltes de media y alta temperatura. Sin embargo, no es muy efectivo a bajas temperaturas, ya que reduce la viscosidad de los esmaltes con alto contenido de sílica, aunque si se hacen demasiado fluidos, tienden a devitrificar produciendo un acabado mate.

Disminuye ligeramente el coeficiente de expansión, en comparación con los álcalis. Promueve la adherencia del esmalte con cuerpo, ya que reacciona con el. Este material contribuye a dar estabilidad y dureza al esmalte, cuando se usa en cantidades apropiadas.

**FELDESPATOS.** Se pueden utilizar en la preparación de esmaltes para piso, del tipo porcelana sanitaria y algunos azulejos con temperaturas de quemado superiores a los 1000 grados centígrados. Sus ventajas respecto a otras

arcillas y caolines es el contenido en fundentes alcalinos que reblandecen el esmalte . Los feldspatos potásicos disminuyen la fluidez del esmalte respecto a los sódicos.

**OXIDO DE MAGNESIO.** El magnesio actúa como refractario hasta relativamente altas temperaturas, sin embargo, una mezcla de calcio y magnesio, como la dolomita, no es tan refractaria como el magnesio solo. A altas temperaturas, empieza a ser un fundente activo, aumentando la fluidez del esmalte y bajando la expansión térmica. Se usa como constituyente en algunos de los esmaltes mates de baja temperatura, tiende a reducir el cuarteo y puede ser perjudicial para algunos colores bajo esmalte.

**BENTONITA.** Este material también es llamado agente de suspensión, el cual es usado en pequeña proporción en la preparación de los esmaltes, para reforzar o substituir la acción física de las arcillas y caolines.

Su función en la suspensión es triple:

- Previene los fenómenos de decantación.
- Actúan para que la suspensión no pierda la consistencia y escurra sobre la pieza después de su aplicación.

- Evita la distribución irregular de la capa de esmalte.<sup>23</sup>

## **LA QUEMA (COMBUSTIBLE)**

"La quema de todo producto debe llevar tres pasos, el primero sucede al iniciar la quema de los productos. Es en éste período cuando se pierde el agua que se incorporó a la pasta y a la que se le agregó al pulir y esmaltar las piezas, este paso termina cuando llega el horneado a 350 grados centígrados y puede hacerse más o menos rápido, el segundo paso se inicia a los 351 grados centígrados y termina a llegar a 650 grados centígrados; siendo muy peligroso, porque aquí se saca el agua de las moléculas y tiene lugar al cambio de cristalización del cuarzo, de su pieza, en el tercer paso, se da sólo para los artículos esmaltados.

En todos los hornos menos en el eléctrico el calor proviene de una combustión por combustible. La combustión es una combinación de carbono con oxígeno, los combustibles son en su mayor parte materias orgánicas. Cuando la flama recibe todo el oxígeno que necesita con eficiencia máxima se tiene un fuego

---

<sup>23</sup> Agullar Rodríguez Ernesto. Manual del Ceramista. Guía para el Artesano aficionado. Ed: Maldonado. México 1985. Pág. 47.

oxidante. La ventaja en los hornos eléctricos es que nunca reducirán sólo que lo requiera el ceramista, ya que no hay flama que produzca carbón.

A continuación menciono otros aspectos importantes de la quema.

- La cerámica es un producto combinado de la tierra y el calor. La belleza de una pieza terminada, se debe tanto a la quema, como a su forma; por lo tanto, el ceramista tiene que conocer su horno, lo mismo que sus materiales.
- La colocación del producto dentro del horno es de suma importancia, ya que de lo contrario la quema del mismo será diferente y no pareja.
- Las piezas ya terminadas deberán estar completamente secas para poder ser quemadas.<sup>24</sup>

## **DECORACION**

La decoración del producto es el último paso dentro del proceso de la cerámica, existen diversas maneras de usar pigmentos cerámicos al decorar. Los colores pueden ser pintados sobre las piezas sin esmalte y luego cubrirlas con un

---

<sup>24</sup> Agullar Rodríguez Ernesto. Manual del Ceramista. Guía para el Artesano aficionado. Ed: Maldonado. México 1985. Págs. 58 y 59.

esmalte transparente y quemarlas, esto es decoración bajo esmalte, o se pueden aplicar sobre una capa de esmalte opaco antes de quemar.

Existen diversos tipos de decoración, de los cuales describiré los siguientes:

### **DECORACION SOBRE BARNIZ**

Este es el sistema usado por gran cantidad de personas, sobre todo para decorar vajillas y figuras de porcelana. También se le llama pintura de china.

Se aplica con pinceles de cerda fina, un vehículo de aceite sobre la superficie esmaltada y totalmente limpia de grasa o polvo. Una vez aplicada, y antes de que se seque, se le pueden dar diversos tipos de acabado, dos de ellos son los siguientes:

- Con un pincel de cerda fina se le dará un acabado fino, desvaneciendo la pintura o sombreando donde se requiera.
- El otro sería utilizando un pedazo de esponja sintética, en vez del pincel.

Ambos acabados son bellos y dan un final de profesional a la pieza así decorada. Se pueden combinar los acabados de sobre barniz con calcomanías y oro, dando efectos verdaderamente finos.



## **APLICACION CON BROCHA**

No es fácil usar una brocha con engobe, pues la materia no fluye fácilmente y las aplicaciones largas son casi imposibles. Durante la quema, algo de engobe se combina en solución con el esmalte, por lo tanto, tiene que ser aplicado en forma gruesa; si la aplicación es delicada desaparece la decoración. Las limitaciones del método son entendidas, ya que no se pueden hacer aplicaciones largas pero si pueden ser cortas, diseños con tocadas directas de la brocha, cargada con engobe.<sup>125</sup>

Una Empresa Cerámica que se dedica a la compra y venta de materia prima se basa principalmente en proporcionar al público consumidor, materia prima para satisfacer sus necesidades en la elaboración de productos de cerámica que van desde una taza hasta llegar a productos de alta relevancia.

Una vez que he caracterizado las condiciones funcionales y operativas de una Empresa Cerámica, es necesario recordar que en el presente capítulo he proporcionado los elementos teóricos referentes a la Empresa en general estableciendo aquel concepto que considero funcional para la investigación, así

---

<sup>25</sup> Aguilar Rodríguez Ernesto. Manual del Ceramista. Guía para el Artesano aficionado. Ed: Maldonado. México 1985. Pág. 60.

mismo he marcado la importancia de los elementos que definen a una Empresa, mencionando los bienes materiales, hombres y sistemas que en conjunto definen una Empresa.

En cuanto a su clasificación organizacional mencioné los diferentes criterios que se toman para dicho fin, asimismo establecí la posibilidad de observar de acuerdo a su capital, la clasificación de la empresa destacando su vínculo con la magnitud de la misma.

Este hecho me permite hablar de los objetivos que persigue una empresa, así como de los recursos que ésta presenta para llegar a situar a la empresa cerámica, que es objeto de estudio de esta investigación, la cual en la última parte de este capítulo he descrito.

Pero bien, esta información me permite tomar los antecedentes conceptuales para integrar una visión empresarial en cuanto al funcionamiento de la empresa, función que se vincula desde un aspecto contable con la función de la tesorería, área que en el siguiente capítulo abordaré.

## **CAPITULO III**

### **EL AREA DE TESORERIA**

Antes de emprender el estudio de la tesorería, creo conveniente recordar brevemente, que es la administración y su importancia dentro de una empresa.

"Hace casi 70 años, Henry Fayol sentó las primeras bases de la teoría administrativa, al señalar que la administración es **universal**, por lo que toda empresa sin importar su nivel de organización o del giro de que se trate, deberá desarrollar las mismas actividades, tareas o funciones básicas.

Desde el nacimiento de la administración como tal, ha existido una polémica sobre si es una ciencia o es un arte, los autores Terry & Franklin nos dan una pauta al respecto, ya que para ellos, es las dos cosas a la vez, es una ciencia porque es un conjunto de conocimientos sistematizados, acumulados y aceptados con referencia a la comprensión de las verdades generales relativas a la administración; y es un arte, al ser una facultad personal creativa, con el agregado de la habilidad en su desempeño.

Para aclarar el punto anterior, han surgido una serie de corrientes o enfoques, que tratan de explicar la naturaleza de los conceptos teóricos y técnicas originadas por la práctica administrativa, las aceptadas de estas corrientes son:

**ESTRUCTURALISTA.**- Busca obtener un mejor resultado en la gestión administrativa, mediante la creación de estructuras dentro de la empresa.

**MATEMATICA.**- Opina que el resultado de la gestión administrativa está directamente relacionada con la capacidad y habilidad que para la toma de decisiones posean sus directivos.

**HUMANO-RELACIONISTA.**- Se basa en la teoría de que los resultados son la consecuencia lógica del comportamiento dinámico de los diversos grupos que forman la empresa.

**EMPIRICA.**- Se basa en la teoría de ensayo y error, lo cual incrementa la capacidad y habilidad de sus directivos para la toma de decisiones.

**ENFOQUE SISTEMICO.**- Su resultado está ligado directamente con los insumos y procesos que se emplearon durante el proceso administrativo.

Toda persona que se jacte de ser un administrador, deberá conocer cuáles son los objetivos de la empresa a la que pertenece, a la vez que necesitará tener los suyos propios.

Recordemos que los objetivos especifican los resultados esperados e indican los puntos finales de lo que debe hacerse, en dónde se debe realizar el esfuerzo principal y qué es lo que debe de lograrse a través de la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.<sup>126</sup>

"La administración de una empresa no es problema nuevo, siempre ha existido. Para cada gerente o administrador la máxima preocupación es llevar a la empresa al progreso, no sólo se trata de vender más, sino de dar la mayor calidad al producto o servicio según se trate.

La administración tiene que atender factores internos y externos del negocio en todas y cada una de sus fases, por lo tanto, el administrador debe de estar rodeado de personal que le rinda información de las operaciones que se realizan, depende de una buena información constante, el buen curso del negocio.<sup>127</sup>

La administración forma parte de las operaciones normales de la empresa, pues existe en cada sección, oficina, departamento o división.

En todo lugar se necesita con el fin de obtener resultados de las operaciones comerciales, financieras, etc. El administrador para dar cumplimiento a los objetivos de una empresa tiene que coordinar la planeación, dirección y

---

<sup>26</sup> Koontz' O Donell. Elementos de Administración. Ed: Mc Graw Hill. Pág. 85

<sup>27</sup> Cervantes Sánchez Francisca. Información Financiera en la Toma de Decisiones. Tesls. 1975. Págs 58 y 59.

control lo mejor posible, de tal manera que se obtengan resultados satisfactorios para la productividad de la empresa.

### **3.1. DEFINICION DE TESORERIA**

Toda industria importante fue en antaño una industria en crecimiento, pero en la actualidad tenemos empresas que tienen un crecimiento entusiasta, requiriéndose contar con la especialización de las áreas que componen la organización, con lo cual el personal estará en condiciones de realizar sus actividades con eficiencia.

El desarrollo de los negocios debido a la notable evolución que en los últimos años ha experimentado, se ha vuelto complejo en cuanto a su manejo, de tal manera los directores han delegado varias funciones al personal capacitado en cada departamento evitando los detalles y teniendo una visión general del negocio; tomando en cuenta que la empresa moderna requiere de una continua y bien planeada información sobre su funcionamiento, así como la comparación entre lo planeado y los resultados reales, de manera que pueda ejercer un verdadero control que coadyuve a una mejor y oportuna administración. Esto último en virtud de que poco sirve conocer las fallas después de que ha transcurrido un tiempo considerable, en cambio si la información es oportuna se conocerán a tiempo sus faltas y se tratarán de reorientar las decisiones para sortear los problemas detectados, atacar sus causas y beneficiar el logro de los objetivos.

Considero importante ampliar los conocimientos de las funciones de tesorería en cada una de las áreas de una organización para lo cual comenzaré por darles a conocer algunas definiciones de los principales autores especialistas en la materia que aportan bases para poder expresar un concepto personal.

**EL DICCIONARIO DE CONTABILIDAD. EDUARDO M. FRANCO DIAZ.**

"Define a la tesorería de la siguiente manera: Cargo u oficio del tesorero. Activo disponible en metálico o fácilmente realizable."<sup>28</sup>

**LA METROPOLITAN LIFE INSURANCE CO.** "Conceptualiza a la tesorería como: La responsable de custodiar y desembolsar los fondos y atender a todas las necesidades financieras de la empresa, lo que ya de por sí, es en muchas empresas, una tarea de gran envergadura."<sup>29</sup>

**EL MANUAL DEL CONTADOR- W.A. PATON.-** "Señala lo siguiente: Tesorería es la encargada de custodiar y desembolsar los fondos y atender las necesidades de la organización, buscar al máximo el flujo de recursos de la empresa y delimitar las necesidades de inversión y de capital de trabajo a la altura de dicho flujo de recursos."<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Franco Díaz Eduardo M. Ed.: Trillas, Abril 1986. Pág.26

<sup>29</sup> Sud Sulker Samuel M. El Control dentro de la Empresa Privada y su Actividad como Catalizador de la Información Contable.1967. Pág. 52.

<sup>30</sup> Martínez M. Jose. Presupuestos de Caja. Tesis. México 1978. Pág. 62.

**DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ABREVIADO.-** "Es la encargada de custodiar y distribuir los caudales de la empresa, ya sea pública o particular."<sup>31</sup>

En el área de tesorería el principal funcionario es el tesorero, quien es responsable del desarrollo y la dirección de la operación de las políticas, procedimientos, planes y programas que rigen todos los asuntos financieros de la corporación; es responsable de aconsejar y formular recomendaciones al presidente o gerente según la capacidad de la compañía, para la determinación de los objetivos, políticas y planes generales de la misma, siempre y cuando se trate de asuntos financieros."<sup>32</sup>

En las definiciones anteriores encuentro que es necesario coordinar el elemento humano y los recursos financieros con que cuenta la tesorería para lograr sus objetivos y basándome en ellas puedo resumir que la tesorería es la encargada de coordinar los elementos de una empresa, para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez, mediante el manejo óptimo del efectivo en caja, bancos y valores negociables en bolsa, para el pago normal de pasivos y desembolsos imprevistos.

---

<sup>31</sup> Diccionario Enciclopédico Abreviado. Espasa-Calpe Argentina, S.A. 2da. Edición, 1945. Pág.881.

<sup>32</sup> Sud Sulker Samuel M. El Control de las Empresas Privadas y su Actividad como Catalizador de la Información Contable.1967. Págs. 51 y 52.



### **3.2. OBJETIVOS GENERALES DE TESORERIA**

Toda organización deberá cubrir una serie de requisitos antes de iniciar cualquier tipo de trabajo; uno de los importantes son los objetivos que siguen una escala de valores, que pueden ser desde los rudimentarios de un departamento, hasta los más complicados de una empresa.

En cualquier actividad a desarrollar, se debe contar con objetivos precisos a lograr, con el fin de mantener una dirección definida lo más acorde a las necesidades de la organización.

Dichos objetivos deben ser presentados con claridad, de tal forma que sean comprendidos por todos los integrantes de la empresa y, en especial, por las personas interesadas. En el caso de tesorería, debe contar necesariamente con objetivos bien definidos para poder dirigir la operación de la institución de manera óptima.

De la definición de tesorería establecida en la investigación se desprenden sus objetivos generales los cuales presento a continuación.

- A) PLANEACION DE LA TESORERIA A CORTO Y MEDIANO PLAZO.
- B) COORDINACION DE LAS FUENTES Y UTILIZACION DE FONDOS.
- C) CONTROL DE LA TESORERIA POR MEDIO DE LOS INSTRUMENTOS LEGALES ESTABLECIDOS.

- D) PROPORCIONAR A LA DIRECCION DE LA INSTITUCION INFORMACION OPORTUNA Y CONFIABLE PARA TOMA DE DECISIONES.

También existen objetivos de Tesorería para mantener el efectivo como son:

- A) \*OBJETIVO OPERACIONAL.
- B) OBJETIVO PRECAUCIONAL.
- C) OBJETIVO ESPECULATIVO.
- D) OBJETIVO COMPENSATORIO.

**A) OBJETIVO OPERACIONAL.** Para que la empresa realice sus operaciones normales en forma ordinaria, de tal manera por ejemplo:

En empresas comerciales al menudeo, donde las ventas son inciertas, los pagos y compras son esporádicas, debiendo tener mayor disponibilidad de efectivo en caja y bancos.

En empresas estacionales, de venta y de compra, el efectivo deberá disponerse en forma cíclica, para compra de inventarios en época de estación de recolección; o bien, los ingresos serán mayores por ventas en Navidad, Pascua, entre otras.

**B) OBJETIVO PRECAUCIONAL.** Motivado por urgencias, imprevistos, operaciones contingentes, tales como huelgas, incendios, etc., o bien,

cuando los flujos de efectivo no son los que se esperaban. Los fondos de efectivo precautorios, pueden obtenerse de préstamos bancarios, venta de valores fácilmente negociables, tales como Cetes, Bondes, etc.

**C) OBJETIVO ESPECULATIVO.** Para aprovechar oportunidades, tales como compras de contado con buenos descuentos. Los fondos con objetivo especulativo pueden obtenerse de préstamos bancarios.

**D) OBJETIVO COMPENSATORIO.** Cuando la empresa se obliga con Instituciones de Crédito, a mantener un saldo mínimo determinado, en sus cuentas normal o maestra de cheques, motivado por los servicios que proporciona la Institución Bancaria a la empresa".<sup>33</sup>

### **OBJETIVOS PRINCIPALES DE TESORERIA**

- Mantener el flujo de efectivo y los niveles de capital de trabajo planteados para la empresa, persiguiendo el óptimo rendimiento de las disponibilidades y el mínimo costo de los financiamientos, así como procurar el mantenimiento de una protección adecuada contra riesgos dentro de niveles aceptables de costo-beneficio.

---

<sup>33</sup> Perdomo Mcreno A. Administración Financiera del Capital de Trabajo. México 1993. Págs. 96 y 97.

- Simplificar las operaciones con el fin de lograr alcanzar una economía creciente y maximizar la rentabilidad de los accionistas, en toda organización sin importar la capacidad de la misma.
- Optimizar el patrimonio de la empresa, coordinando el capital de trabajo
- Proteger la integridad de los bienes empresariales, estableciendo un sistema de Control Interno, de verificación de las cuentas, y contratar las pólizas de seguro protegiendo así los bienes de la organización.
- Obtener un rendimiento que compense adecuadamente su inversión, mediante la máxima eficiencia.
- Mantener una solidez financiera, lo cual reclama un control que garantice la protección de las propiedades de la empresa.

La tesorería tiene esencialmente la responsabilidad de todas las funciones que se clasifican bajo el título general de **Administración del Dinero**. La obtención de capital, en la administración del efectivo, en las relaciones bancarias, en el crédito y cobranza, en los referentes a seguros y, en épocas más recientes, en la administración de los fondos de pensiones.

### **3.3. ANTECEDENTES DEL AREA DE TESORERIA**

"La administración ha evolucionado a través de los años como una rama autónoma de la economía. Los orígenes históricos de la disciplina coincidieron generalmente con el surgimiento de los mercados nacionales y el movimiento de combinaciones industriales, los administradores de nuevas empresas enfrentaron la complejidad de presupuestar y financiar las operaciones de estos gigantes empresariales.

Algo de importancia particular en esa época fue el tamaño y la composición de las estructuras de capital de los nuevos gigantes industriales, lo cual parecía ser el factor determinante para el éxito o fracaso de las empresas, ya que requerían de una administración en cada una de sus operaciones para el logro de sus objetivos.

La administración dentro de una organización nos permitirá medir el desempeño de una empresa o de una área de la misma, comparar lo obtenido contra lo planeado, logrando con esto una retroalimentación que nos permita mantener a la empresa dentro de los cauces trazados o en su defecto, aplicar medidas correctivas necesarias, a fin de lograr obtener los resultados planeados, y cuyos resultados serán la base para la toma de decisiones.

Cada empresa tiene sus propias dimensiones, alcances y debido al incremento de operaciones dentro de las mismas se requiere contar con el área de tesorería para la adecuada administración de sus recursos.

El buen funcionamiento de las operaciones requiere de las responsabilidades con cada una de las áreas, de forma tal que esto evita duplicidad de actividades, esto se logra en toda la organización estableciendo y asignando funciones en cada caso, de los cuales es el área de tesorería.<sup>34</sup>

Antes de dar a conocer las funciones generales de tesorería les mencionaré lo siguiente:

La función de finanzas en sus comienzos, se encargaba únicamente de llevar la contabilidad de la empresa, dándole especial énfasis al manejo del efectivo y la forma de obtenerlo, para cubrir las obligaciones que tenía la empresa con terceras personas.

Como es de notarse la función de finanzas tiene como objetivo fundamental obtener y utilizar los recursos de la empresa de la mejor manera posible, es decir optimizarlos al máximo.

Las Finanzas son de una trascendencia enorme en la vida de la empresa, por que sin ella no se podría tener cabal conocimiento de la marcha de la misma. En la actualidad y debido a la complejidad de las empresas modernas, las Finanzas se han separado en varias áreas de responsabilidad, dentro de la cual destaca la Tesorería.

---

<sup>34</sup> Dávila Fernández Silvina. La Administración Financiera y su Relación con el Contador Público dentro de la Empresa. Tesis. 1982. Págs. 79 y 80.

Desde años atrás hemos visto que los negocios crecen en forma notable, sabemos de las experiencias que han tenido cada uno de los dirigentes de las empresas para encauzar el ente económico a la prosperidad, experiencias que poco a poco han llegado al conocimiento de cómo dirigir un negocio.

Ha sido necesario estudiar las posibilidades de mejoramiento en la Dirección, para llegar a la conclusión que se necesita contar con áreas donde cada una de ellas realice sus actividades con entusiasmo y esmero, ya que por la complejidad de las operaciones dentro de una empresa, se requiere contar con un personal especializado en cada uno de sus departamentos, teniendo la necesidad de contar con un tesorero que lleve a cabo cada una de las funciones de tesorería.

### **PRINCIPALES FUNCIONES DEL TESORERO**

- 1) OBTENER EL CAPITAL.** "Se logrará estableciendo y ejecutando planes para obtener financiamiento de fuentes externas. Para lograr el financiamiento conveniente, el Tesorero debe conocer las fuentes de capital, así como las técnicas de administración financiera y las cotizaciones al día en el mercado de dinero.
- 2) RELACIONES CON LOS INVERSIONISTAS.-** Establecer un mercado para los valores de la empresa y mantener los contactos necesarios con los banqueros, los analistas financieros, los accionistas, para

poder obtener el capital necesario al costo mínimo y en el momento adecuado.

- 3) **FINANCIAMIENTO A CORTO Y LARGO PLAZO.-** Esta función básicamente se refiere a establecer los contactos necesarios para obtener los préstamos a corto y/o largo plazo de los bancos comerciales o de otras instituciones de crédito, para evitar situaciones que puedan afectar la estabilidad de la empresa al solicitar el crédito, debe hacer de sus conocimientos sobre situación monetaria.
  
- 4) **CREDITO Y COBRANZA.-** Dirigir el otorgamiento de crédito y el cobro de las cuenta a favor de la compañía, sin olvidar que una política de crédito demasiado estricta quitará clientes y esto provocara que no se recupere el valor de las mercancías o de los servicios.

En cuanto a la cobranza deberá supervisar que el departamento encargado realice su función oportunamente y al menor costo posible.

- 5) **SEGUROS.-** Proveer a la empresa de las pólizas de seguros, según se requiera y si son necesarias hasta qué grado es conveniente pagar la prima de seguros y por lo tanto, qué riesgo implica.

Su función no es sólo obtener los mejores planes de seguros sino también evaluar el costo y los riesgos de estos planes, a través de las



estadísticas del ramo para tomar la decisión de asegurar el riesgo.<sup>135</sup>

- 6) **BANCA Y CUSTODIA.-** Mantener los convenios con los bancos, recibir, custodiar y desembolsar el dinero y los valores de la compañía y ser responsable del aspecto financiero de las transacciones con bienes raíces.
  
- 7) **INVERSIONES.-** Invertir los fondos de la compañía según se requiera y coordinar la política para la inversión en fideicomisos para pensiones y otros similares.

El tesorero, es el administrador de los fondos con que cuenta la compañía, y una vez conociendo sus funciones dentro del área de tesorería es conveniente mencionar también las funciones generales de la tesorería que a continuación desarrollaré.

### **FUNCIONES GENERALES DE TESORERIA**

El área de Tesorería, es uno de los puntos neurálgicos de cualquier empresa, ya que el fin primordial de todo negocio, es el de obtener una utilidad por su inversión, siendo la tesorería la responsable del manejo y control de los activos líquidos de la misma.

---

<sup>35</sup> Dávila Fernandez Silvina. La Administración Financiera y su Relación con el Contador Público. Tesis. México 1982. Págs. 79 y 80.

Por lo que se refiere al área de Tesorería puedo decir que una de sus mayores preocupaciones es el de obtener recursos monetarios suficientes, necesarios para la marcha de la empresa, de manera que se mantenga un equilibrio, una administración de los fondos de acuerdo con los planes establecidos y específicamente, con el objeto de optimizar los recursos y consecuentemente el rendimiento de los mismos.

La función de tesorería tiene como áreas sobresalientes, además de la de obtener los fondos necesarios, las relaciones con los inversionistas, instituciones de crédito, los financiamientos de corto, mediano y largo plazo, el crédito y las cobranzas, las inversiones, seguros y fianzas, métodos importantes también para la protección de los mismos recursos.

En la actualidad la función de tesorería ha cobrado particular importancia debido a la escasez de fondos, y a la enorme necesidad que las entidades han tenido, pero a través de una adecuada administración de los fondos, ha sido posible mejorar las posiciones de liquidez en casos afectados por el proceso inflacionario. Probablemente nunca como ahora la función de tesorería en las empresas haya sido de tal importancia y estamos observando el fenómeno de una especialización más marcada por lo que se refiere a las funciones de tesorería.

Es evidente que en esta época, para muchas empresas es importante cuidar sus utilidades, ya que en épocas críticas más que pretender generar utilidades, se tiene que mantener el negocio en marcha a través de una adecuada circulación de los ingresos y de los egresos; es decir, de un adecuado flujo de

efectivo. En cuanto a que las empresas vayan saliendo de estos impactos económicos financieros tan seriamente recibidos se volverá a dar la importancia primordial de la generación de utilidades, tiene como único medio de preservar la vida de las empresas. Transitoriamente es más importante afrontar en una forma líquida sus obligaciones de corto plazo y mantener en operación a la misma.

Cabe mencionar dentro de este punto que las funciones básicas de la tesorería son:

- A) OBTENCION DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO.
- B) OPERACIONES CON BANCOS Y CUSTODIA DE VALORES.
- C) CREDITO Y COBRANZAS.
- D) INVERSIONES.
- E) PROTECCION DE ACTIVOS LIQUIDOS.

Un análisis somero de las funciones de tesorería, me permite detectar la importancia que tiene para esta área, contar con información confiable y oportuna, ya que cuando hablamos de capital, nos estamos refiriendo a dinero, y en las operaciones financieras actuales, el poder tomar una decisión una hora antes, puede representar una utilidad extra para la empresa.

El estudio de la estructura de la Gerencia de Tesorería, nos muestra que está integrada generalmente por los siguientes departamentos:

- A) RECURSOS FINANCIEROS (CAJA).
- B) CREDITO Y COBRANZAS.

### C) CUENTAS POR PAGAR.

Cada uno de estos departamentos, tienen relación con otras áreas de la empresa y necesidades propias de información, por lo que se procederá a estudiar mas adelante los requisitos de información de cada una de ellas, y de qué herramientas de control disponen, así como el uso dado de las mismas.

Cabe señalar que es necesario que la tesorería mantenga una relación estrecha con cada uno de los departamentos antes mencionados, ya que esto se aúna a la necesidad de contar con información oportuna y confiable, que pueda ser aprovechado tanto por tesorería como por otras áreas, esto me lleva a la conclusión que cualquier organización deberá contar con un sistema propio que una todas las áreas de tesorería y efectúe el intercambio de información de manera automática, con las otras áreas que se encuentran involucradas.

La tesorería debido a que se encuentra íntimamente ligada a las demás áreas de la compañía, el intercambio de información entre ellas es constante y el contar con información oportuna y veraz repercutirá sin lugar a dudas, en forma positiva en el funcionamiento de la empresa y ayudará a cumplir con los planes y presupuestos, según los programas de la misma.

Cada vez que el departamento de tesorería reciba información de cada una de las áreas que la generan, estará en la posibilidad de tomar medidas preventivas que coadyuven al óptimo funcionamiento de la compañía,

proporcionando información actualizada a la Dirección General, con ello estarán en posibilidad de poder emitir juicios reales y acertados en la toma de decisiones.

Existen infinidad de problemas que se presentan diariamente, algunos de poca importancia, otros que solucionarían una inversión, una magnífica venta, pero todos forman un todo que le va dando solución de acuerdo a las políticas y planes trazados de antemano.

En ocasiones las decisiones podrán ser colectivas, pero para ello es necesario contar con información oportuna, ya que nos damos cuenta que la que se recibe de cada uno de los departamentos será de gran valor, dependiendo de la veracidad y exactitud de dicha información, el resultado que se obtenga.

Es necesario que las personas que la proporcionan sepan el valor de tales datos y tengan seguridad de ellos, en cuanto a la fuente de donde los obtuvieron, en esta forma se podrá detectar cualquier anomalía por medio de los informes recibidos y buscando así las alternativas presentadas que más convengan.

He venido comentando que es necesario que el departamento de tesorería cuente con información, la cual será importante para la adecuada toma de decisiones que servirán para la prosperidad del negocio, por lo que creo conveniente darles una breve explicación de lo que es la información para despejar algunas dudas.

"En la práctica, el valor de la información depende de su calidad, cantidad y oportunidad, así como de la habilidad de quien la recibe para actuar. El tesorero necesita información en la medida y proporción de sus decisiones.

Las características fundamentales que debe tener la información son:

- a) **UTILIDAD.** Es la cualidad de adecuarse al propósito del usuario; estos propósitos son diferentes en detalle para cada usuario pero todos tienen la comunidad de interés económico en la empresa. La utilidad de la información está en función de su contenido informativo y de su oportunidad para facilitar la acción en el momento preciso.
  
- b) **CONFIABILIDAD.** Es la característica de la información por la que el usuario la acepta y utiliza para tomar decisiones basándose en ella. Esta no es una cualidad inherente a la información, es adjudicada por el usuario y refleja la relación entre él y la información.

El contenido informativo está basado en la significación, es decir, en su capacidad de representar simbólicamente, con palabras y cantidades, las operaciones realizadas en la empresa y su evolución en la misma.

La relevancia de la información es la cualidad de seleccionar los elementos de la misma que mejor permitan al usuario captar el mensaje y operar sobre ella para lograr sus fines; la veracidad, cualidad esencial, pues sin ella se desvirtúa la

representación de las operaciones realizadas por la empresa, y por ultimo, la comparabilidad, es decir, la cualidad de la información de ser válidamente comparable en los diferentes puntos del tiempo para una entidad, y de ser válidamente comparables dos o mas operaciones entre sí, permitiendo juzgar la evolución de las mismas.

La información no representa hechos totalmente acabados ni terminados; la necesidad de tomar decisiones obliga a los empresarios a mantener una información veraz, oportuna, confiable, para el logro de sus objetivos.

La información es una técnica que se utiliza para producir sistemáticamente y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de transacciones que realiza una entidad económica de ciertos eventos económicos identificables, cuantificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica.<sup>36</sup>

#### **3.4. UBICACION DE TESORERIA DENTRO DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**

La palabra o vocablo organigrama se define como la estructura de una organización, empresa, o negocio, en donde se representa a los diversos

---

<sup>36</sup> Garduño Islas Alicia. La Información Financiera de Instituciones de Crédito. Tesis 1982. Págs. 15, 16, 17 y 18.

elementos que integran un grupo, así como la relación que guardan entre sí. También fija la acción y la responsabilidad de cada departamento.

El auxilio o ayuda que se deriva de un organigrama es de suma utilidad, ya que gráficamente nos indica la posición y nivel que guardan dentro de las organizaciones o empresas cada uno de los departamentos o integrantes que la forman, señala los diferentes niveles o grados de jerarquía y la interrelación de autoridad funcional entre algunos departamentos o cargos.

Mediante la graficación de organigramas, se puede analizar y determinar fácilmente si una empresa negocio o departamento está bien organizado. Por esta razón es recomendable la elaboración de los mismos, una vez realizado un estudio minucioso sobre las características, necesidades, ventajas, funcionalidad, etc., sobre cada departamento que forman a la empresa.

Es necesario mencionar que existen personas que se oponen o critican el hecho de establecer posiciones y responsabilidades en expresiones gráficas, pero para mí es necesario contar con un organigrama dentro de cualquier entidad ya que así se conocerá el nivel jerárquico de cada área así como sus responsabilidades y funciones.

Una vez que se han determinado los objetivos de la Tesorería, procede situarla dentro de la organización de la Empresa. Existen muchas opiniones sobre la ubicación que debe ocupar la Tesorería en la organización de una Empresa.



Es conveniente señalar en principio qué se entiende por Organización: es la combinación de los recursos humanos, materiales y técnicos en forma eficiente, con el propósito de alcanzar la máxima productividad para el logro de objetivos.

La organización, elemento de la estructura formal de la empresa, tiene como meta coordinar los recursos humanos con las múltiples tareas, mayores o menores, actividades y eventos correlacionados, derivados a veces unos de otros, que son indispensables para el funcionamiento óptimo de la misma. Concurren en ella todos éstos factores, creando sistemas de trabajo, niveles jerárquicos y fijación de responsabilidades a través de la integración.

Entre estas tareas y actividades figuran: la dirección de oficinas, ventas, relaciones industriales, almacenajes, transportes y muchas otras actividades que forman el engranaje de la gran empresa. El éxito depende en gran parte de las aptitudes y habilidades del personal, ejecutivos y directores encargados de éstas y otras secciones.

En cuanto a la ubicación de la tesorería en la organización de la empresa no cabe duda de que este factor lo determinará el tamaño de la empresa.

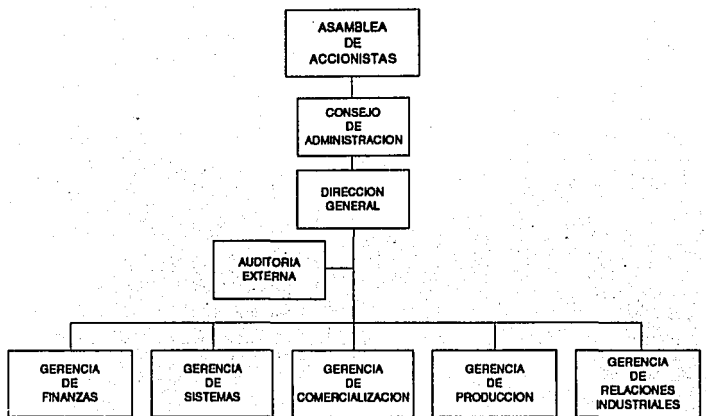
En conclusión, pienso que para localizar adecuadamente la función, debemos considerar lo siguiente:

- Que la Tesorería no es en ninguna forma un fin, sino un medio muy efectivo para administrar eficientemente las inversiones permanentes de

Capital de Trabajo y el mantenimiento de una adecuada estructura financiera.

- Que en cada compañía las características y necesidades específicas del momento, determinarán la localización más efectiva y adecuada.

A continuación presento los siguientes cuadros donde se aprecia, según mi punto de vista, la localización de la Tesorería en la empresa, sin embargo, no debe existir rigidez en cuanto a la ubicación de este departamento según la magnitud de la compañía.



NIVEL DIRECTIVO

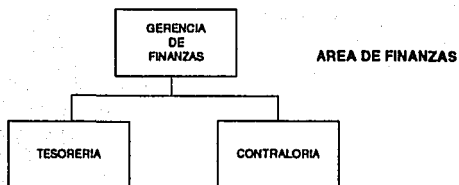


Fig. 3.1 Organigrama y departamento del Area de Finanzas

En el organigrama podemos apreciar la relación del Tesorero con cada área de la organización.

La tesorería está integrada por las siguientes áreas:

**CAJA.-** Es el departamento donde se concentran todos los movimientos de dinero que se realizan en una empresa, por un lado recibe dinero e informes de Crédito y Cobranzas, de empleados, mientras que por el otro debe efectuar erogaciones que son necesarias a fin de cumplir con los compromisos originados por los pagos a proveedores, préstamos a empleados, pago de nóminas, pago de préstamos bancarios e impuestos.

El tesorero debe considerar que el dinero tiene un costo y por lo tanto, no se puede disponer de él libremente. Las decisiones respecto a la necesidad de fondos, el tesorero tendrá que tomar en consideración los costos y problemas que involucran la obtención de fondos, ya que con el objeto de salvaguardar con mayor efectividad el movimiento de efectivo de una empresa, la tesorería deberá implantar medidas de control interno para el buen manejo de fondos, teniendo en cuenta que la administración del efectivo es particularmente importante debido a la que enfoca el compromiso entre liquidez y rentabilidad. Además de establecer y mantener los convenios necesarios con los bancos, con el objeto de recibir, custodiar, desembolsar el dinero y los valores de la empresa.

Los controles adecuados de entradas y salidas de efectivo reducirán el saldo requerido en nuestro flujo de caja y por lo tanto mejorarían la rotación de los activos de operación.

Ademas no debemos de perder de vista que dentro de los objetivos generales de toda empresa se encuentran los siguientes:

- Controlar eficientemente los valores en efectivo y en cheques que ingresen a la Compañía.
- Proteger los recursos financieros de la empresa.
- Efectuar pagos con eficiencia y oportunidad.

El tesorero deberá considerar lo siguiente para el buen funcionamiento del área de tesorería.

#### **A) APERTURA Y MANEJO DE CUENTAS DE CHEQUES NECESARIOS**

Es frecuente encontrar en algunas empresas un alto manejo de cuentas de cheques con diferentes bancos, pretendiendo con ello abrir más fuentes de financiamiento para las necesidades propias, sin embargo considero de mucho más fuerza económica el mantener solamente aquellas cuentas de cheques estrictamente necesarias para las necesidades de los movimientos en efectivo que realice la empresa.

Debemos tener presente de que el tener menos número de cuentas de cheques es más eficiente su control, menos complicado su manejo y por supuesto, también menos costoso su registro en el departamento de contabilidad y tesorería.

## **B) MANTENER SALDOS ATRACTIVOS EN LAS CUENTAS DE CHEQUES**

En el punto anterior mencioné lo conveniente de mantener saldos atractivos en los registros de banco en las cuentas de cheques, pero esto no quiere decir de ninguna manera que nuestra política sea de mantener saldos abultados, que por ser innecesarios para el buen manejo de los fondos nos produzca una inversión improductiva y nos afecte en forma considerable nuestras rotaciones de activos circulantes y como resultado final, se vea afectado negativamente por esta improductividad y baja rotación de activos.

El buen manejo de fondos debe dar primordial atención a la maximización en el uso de los efectivos de la empresa; se deben reducir al máximo los saldos en cuentas bancarias disminuyéndolo en los propios registros de contabilidad y por otro lado, aprovechar al máximo también el flotante normal que en un movimiento diario se produce en los registros del banco de las cuentas de cheques.

## **C) CONTROL ABSOLUTO DE LA FIRMAS REGISTRADAS PARA EL MANEJO DE CUENTAS DE CHEQUES**

Un buen control de nuestras inversiones en cuentas de cheques y valores, requiere que las personas que intervienen con su firma ante las instituciones bancarias en el manejo de estos fondos, sean los elementos más directamente

involucrados en ello y con los más amplios conocimientos de las políticas y objetivos de la empresa. Una acertada medida para el adecuado manejo de cuentas de cheques debe ser aquella en que se registren varias firmas para su manejo y que cuando menos dos de las registradas se realicen en forma siempre mancomunada, expidiendo y suscribiendo todos los documentos relacionados con el manejo de estas cuentas.

Si además de que las firmas que mencioné antes sean siempre mancomunadas, se establece que las personas con firma autorizada pertenezcan a distintos departamentos de la organización como son Tesorería y Contraloría o Contabilidad, se logrará un beneficio adicional.

#### **D) CONTROL DE SALDOS DIARIOS EN CUENTAS DE CHEQUES**

Una buena técnica en el manejo de fondos exige disminuir el tiempo entre el momento en que se hace una transferencia, a aquel en que se dispone de fondos y por otro lado, maximizar el tiempo en la liquidación de nuestras obligaciones ante terceros. Llevando un buen control en los saldos que nos reportan las cuentas bancarias oportunamente nos ayudará a tomar decisiones sobre las transacciones que se presenten diariamente en la empresa.

En resumen corresponde a la Tesorería el mantener los convenios con los bancos, recibir, custodiar y desembolsar el dinero y los valores de la compañía. En otras palabras, el tesorero se encargará de mantener las mejores relaciones

bancarias con el objeto de obtener en un momento determinado el financiamiento o los servicios que la empresa requiera por parte del banco.

El tesorero a su vez tiene una función directa en el área de crédito y cobranzas, cuentas por pagar, importaciones y exportaciones, aspectos que a continuación desarrollo.

**CREDITO Y COBRANZAS.**- Su función principal es llevar el control de los clientes nacionales como los extranjeros, por otro lado Crédito y Cobranzas recibe el total de los ingresos del día y los debe desglosar para el registro a nivel clientes, y así actualizar sus saldos.

Cuando el banco regresa algún documento de clientes, ya sea por falta de fondos o por no cubrir alguno de los requisitos indicados en la ley respectiva, el tesorero tiene la responsabilidad operativa de la administración de la inversión en cuentas por cobrar, el recibe los informes directos del jefe del departamento de crédito quien se encarga de realizar el trabajo de conceder crédito y supervisar el cobro de las cuentas por cobrar.

Además de su función como supervisor de la administración del crédito, el tesorero está en posición estratégica para tomar parte en la adopción de las decisiones por la alta dirección, en cuanto a las mejores políticas crediticias para la empresa. Las políticas que ponen énfasis en plazos de créditos cortos, normas crediticias estrictas y una política agresiva de cobranzas, contribuirán



seguramente a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas malas y la inmovilización de fondos en las cuentas por cobrar.

En resumen, el tesorero deberá establecer las políticas en el área de crédito y cobranzas, y sobre todo implantar los controles necesarios para vigilar el cumplimiento de esas políticas, a fin de que el otorgamiento y la gestión de cobranzas sea desarrollada eficientemente con la debida oportunidad, protegiendo a la empresa de pérdidas por créditos incobrables o morosos.

Para una efectiva administración de las cuentas por cobrar de parte del tesorero, deberá establecer una política de crédito que sea operativa en el medio de desarrollo de la empresa, y realista en cuanto a las necesidades financieras por satisfacer, para lograr los objetivos de la empresa.

**CUENTAS POR PAGAR.-** La planeación financiera elige los renglones de inversión a que se han de destinar los recursos y los montos mínimos y máximos que cada uno de tales renglones ha de alcanzar, para satisfacer por una parte las necesidades de bienes y servicios relativos a la función productiva de la empresa y por la otra, la necesidad de mantener una posición de liquidez continua o capacidad de pago.

Corresponde a la tesorería adecuar las políticas de pago-inversión, desde el punto de vista financiero, cuidando el efecto que éstas puedan tener dentro de la estructura financiera de la empresa.

El tesorero debe tener la capacidad para obtener los recursos financieros por parte de la cobranza, para cubrir las necesidades de pago de la compañía y así poder solventar sus compromisos, ya sea por la compra de materia prima o por el pago de algún servicio recibido.

Dentro de las principales áreas de responsabilidad se incluyen:

- 1.- **OBTENCION DE CAPITAL.**- Establecer y llevar a cabo los programas para obtener el capital que necesite la empresa, incluida la obtención del capital, y mantener los acuerdos financieros requeridos.
- 2.- **FINANCIAMIENTO.**- Mantener las fuentes adecuadas para los préstamos que se requieran.
- 3.- **BANCA Y CUSTODIA.**- Mantener los acuerdos con los bancos para recibir, conservar y desembolsar el dinero y los valores de la empresa, así como revisar los aspectos financieros de las operaciones en bienes raíces, coordinar los elementos de una empresa para aumentar su patrimonio o capital contable y reducir el riesgo de una crisis de liquidez, mediante el manejo óptimo del efectivo en caja y bancos.
- 4.- **CREDITO Y COBRANZA.**- Dirigir la concesión de créditos y el cobro de las cuentas y supervisar los acuerdos para financiar las ventas.
- 5.- **INVERSIONES.**- Invertir los fondos según sea necesario estableciendo y coordinando la inversión en fondos de pensiones y fideicomisos similares.

- 6.- SEGUROS.** - Analizar y atender las necesidades de cobertura de riesgos de la empresa, buscando el máximo de beneficios y el abatimiento de costos, así como la pronta recuperación en caso de siniestros.

El tesorero deberá administrar la función de seguros de acuerdo con las políticas de la empresa en particular, a fin de promover una protección adecuada de las inversiones y una cobertura sobre las responsabilidades que pudieran derivarse del uso o explotación de estas inversiones, así como los seguros que requiera la compañía en relación al tipo de operaciones que realiza.

Por supuesto, la mayor parte de los detalles del trabajo diario que consiste en cumplir con estas responsabilidades, se delegan en miembros del equipo del tesorero, mientras que éste se concentra en la supervisión de su equipo y en asuntos de política financiera más amplios.

Para ello el tesorero deberá lograr el conocimiento de las funciones y operaciones de cada uno de sus integrantes de equipo, con el fin de coordinarlas adecuadamente, para asegurar toda posibilidad que lleve en la mejor forma al alcance de los objetivos trazados.

La tesorería es la encargada de establecer procedimientos, actividades que requiera la empresa para el logro eficiente de la centralización y administración de los Recursos Financieros, es evidente que en el ejercicio de

sus tareas los tesoreros están ejerciendo de alguna manera una función de relaciones públicas.

De acuerdo con el estudio realizado sobre este capítulo he llegado a la conclusión de que en la mayoría de áreas que componen una organización se requiere del apoyo de tesore

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DE UN CONTROL INTERNO COMO FUNDAMENTO DE LA OPERACION EFICIENTE DEL AREA DE TESORERIA DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMPRA Y VENTA DE MATERIA PRIMA PARA LA INDUSTRIA CERAMICA.**

En las Empresas pequeñas, las órdenes de la Gerencia o Dirección hacia los subordinados, son transmitidas directamente y en forma oral, debido al contacto personal que éstos tienen con el dirigente de la empresa, quien puede tomar las decisiones que considere convenientes en el momento en que se le consulta; sin embargo, en cuanto la empresa alcanza cierto crecimiento, desaparece dicho contacto, complicándose la comunicación y produciéndose vacíos en la información que se traducen en consultas constantes, si no existe un cuerpo orgánico para resolver en determinado momento los casos normales y proporcionar las bases necesarias de instrucciones que comprenda todo el procedimiento administrativo.

En el momento en que la comunicación entre directivos y subordinados se complica, se siente la necesidad de transmitir las instrucciones en forma escrita y de manera generalizada solución a casos especiales; estas instrucciones escritas

en forma metódica forman un ordenamiento de las reglas que se deben seguir para la realización de la rutina administrativa en todos sus aspectos. Esto es el **Manual de Procedimientos**, que más adelante daré a conocer sus características principales desde su forma hasta su contenido.

La empresa objeto de estudio fue creada en Septiembre de 1968, en unión de un grupo de personas como una Sociedad Anónima, de capital variable de acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles.

**CONSTITUCION:**

Está constituida por un grupo de personas, los cuales constituyen una sociedad mercantil anónima, de nacionalidad mexicana.

**OBJETO SOCIAL:**

Compra y venta de materia prima para la industria cerámica.

**DOMICILIO:**

Está establecido en la ciudad de México y podrá establecer agencias, sucursales u oficinas en otros lugares.

**DURACION:**

La duración de la sociedad será de noventa años.

### **CAPITAL SOCIAL:**

Su capital fijo o mínimo es la cantidad de cincuenta mil nuevos pesos, en moneda nacional representado por cincuenta mil acciones valor nominal de un peso, moneda nacional cada una.

Las acciones son al portador y liberadas, los títulos que representan acciones, contendrán las firmas del administrador, en su caso, del Presidente y del Tesorero.

Cada acción representa un voto, confiere iguales derechos y es indivisible.

### **ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD:**

La Sociedad es administrada por tres miembros que son:

- Presidente de Consejo.
- Director General.
- Gerente Administrativo.

La administración directa de la Sociedad estará a cargo de los Gerentes.

A continuación doy a conocer la estructura organizacional de la empresa objeto de estudio.

## CARTA DE PRESENTACION

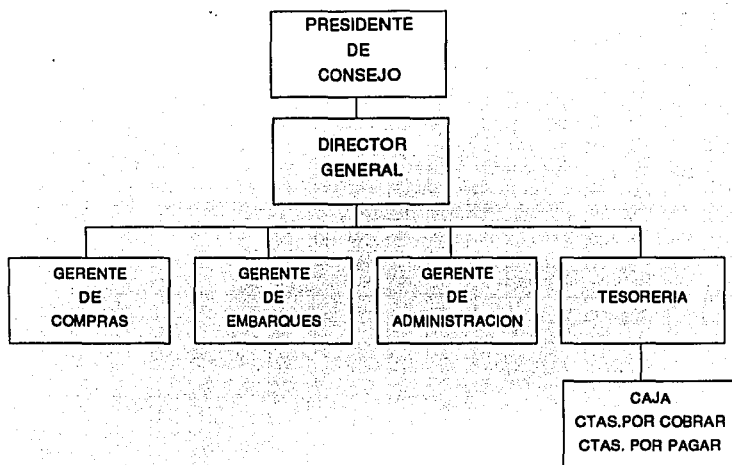


Fig. 4.1 Organigrama de Areas Departamentales



Como una introducción al presente manual, recordaremos en primer término que una empresa, es el conjunto de recursos combinados cuya tendencia se enfoca a la obtención de un bien común.

Toda empresa debe constituirse bajo ciertas normas derivadas de un proceso lógico que pueda proporcionar los elementos suficientes para llevar a cabo la coordinación adecuada de los recursos disponibles, así como la orientación de los mismos.

Los estudiosos de la Administración dividen el proceso administrativo en dos fases a saber:

A) FASE MECANICA.

B) FASE DINAMICA.

A su vez, éstas son subdivididas como sigue:

A) FASE MECANICA      { 1.-Planeación }  
                                  { 2.-Organización }

B) FASE DINAMICA      { 1.-Dirección }  
                                  { 2.-Control }

**LA PLANEACION.-** Se define como el conjunto de ideas plasmadas con el deseo de lograr un fin determinado.

**LA ORGANIZACION.-** Se conceptualiza como la determinación de los diferentes niveles de jerarquía, autoridad y mando, mediante una estructura orgánica definida.

**DIRECCION.-** Dentro del proceso podemos definir este concepto como la orientación precisa de los diferentes elementos que integran una empresa.

**EL CONTROL.-** Representa un elemento de medición y corrección, pues a través de éste, nos percatamos si los resultados son de acuerdo a lo planeado ó existe discrepancia alguna con lo esperado.

A continuación procederé a situarme dentro de la empresa, la cual dadas sus características y considerando el crecimiento que obviamente se ha logrado a través de los esfuerzos coordinados de todos sus elementos, requiere de manuales que contemplen de una manera textual los lineamientos que deben observarse para contribuir con el crecimiento dinámico de la empresa.

La propuesta que desarrollaré sólo se refiere a los procedimientos, porque los considero un elemento fundamental para la eficiencia de la operación.

Un manual de procedimientos contribuye a que las actividades se desarrollen eficientemente, y ayudará a:

- Un mejor control de cada una de las operaciones que se llevan a cabo dentro de la organización.
- Delegar autoridad y responsabilidades.
- Concentrar en un solo instructivo la operación de la empresa.
- Eficientar las actividades para el logro de objetivos.
- Establecer objetivos y políticas precisos que guíen la administración de la organización.

Contar con un **Manual de Procedimientos** en cualquier organización es una necesidad específica del que dirige la empresa, ya que su meta será el sistematizar el trabajo, así como crear un medio que facilite el cumplimiento de sus objetivos, planear las operaciones de sus subordinados, organizar sus interrelaciones, dirigir su trabajo y evaluar los resultados.

Es necesario que en toda empresa se clasifiquen las funciones de ésta para distinguir claramente cada una de ellas. Los administradores de las empresas deben estar capacitados para crear nuevos organismos funcionales, reorganizar los existentes que lo hayan de merecer y vigorizar los que padezcan debilidades.

A continuación enunciaré las fallas que esta empresa tiene por la falta de un Control Interno:

Las empresas como la que representa el objeto de estudio sufre problemas de desajuste, ya que son administradas en forma familiar, donde el propietario es el encargado de controlar las operaciones, observando al personal directamente sobre el desarrollo de sus actividades.

Cuando la empresa creció, se hizo más difícil vigilar por una sola persona las actividades realizadas por cada uno de los integrantes de esta organización.

En ocasiones, el problema fundamental a que se tenía que enfrentar el Director General era la obtención de información adecuada; como lo son los estados financieros que constituyen una de los principales fuentes de información, ya que son un auxiliar en el control de la empresa y en la toma de decisiones.

La empresa no tiene definidas las funciones y responsabilidades de cada uno de los departamentos, así como de sus gentes; los responsables de cada uno de ellos no recibían información específica sobre su área, debidamente comparada con los índices de eficiencia de los objetivos que se han establecido.

Las principales fallas que se tratará de eliminar son las siguientes:

**CAJA:**

- 1.- Faltantes de dinero.
- 2.- La elaboración de reembolsos se realiza cuando ya no se tiene recursos en caja, lo que ocasiona que no se tenga dinero disponible para solventar los compromisos de la empresa.
- 3.- Algunos de los comprobantes recibidos en caja no cuentan con los requisitos fiscales, necesarios para su deducibilidad.
- 4.- Falta de dinero disponible, necesario para solventar las necesidades oportunamente.
- 5.- No se tiene una adecuada comunicación de caja con cada uno de los departamentos con los cuales debe mantener una relación estrecha.

- 6.- Los depósitos efectuados no son reportados en su oportunidad al tesorero.
- 7.- La comprobación de vales provisionales para gastos de viaje no son recuperables en su momento, ya que existen vales en caja con una antigüedad de 96 Hrs.
- 8.- En la recepción de cheques por ventas mostrador, tanto ventas como caja no solicitan autorización a cuentas por cobrar lo que ocasiona que se tengan cheques devueltos.
- 9.- Los pagos al personal por nómina son realizados por el jefe de personal.
- 10.- Los comprobantes de gastos realizados por choferes no cuentan con los datos del mismo para cualquier aclaración.
- 11.- Grandes problemas a futuro por la falta de organización y control interno en este departamento.

#### **CREDITO Y COBRANZAS:**

1. Falta de información para conocer los saldos reales de los clientes y poder así cotejarlos contra la cartera física.

2. No se tiene contemplado un presupuesto sobre la cartera, lo que ocasiona el desconocimiento del flujo de efectivo en tesorería.
3. No se tiene un buen control en el otorgamiento de créditos, lo que ha ocasionado incrementos en la cartera de cuentas incobrables.
4. Las ventas foráneas no son controladas y esto ocasiona cobros extemporáneos.
5. Se carece de gestores de cobranza, necesarios para realizar cobros oportunos.
6. No se cuenta con Abogados especialistas en la recuperación de cartera vencida.
7. Se envían cuentas a cobro sin haber sido confirmadas con anterioridad.
8. En la cobranza de cartera se improvisan rutas, lo cual provoca una duplicidad de actividades y pérdida de tiempo.
9. El encargado de la cobranza desempeña varias actividades.

10. La cartera de cobranza no puede ser analizada debido a la falta de información veraz y oportuna.
11. Las cuentas de clientes no son depuradas en su oportunidad, lo que provoca que se desconozcan los saldos reales de cada uno de ellos.
12. Las facturas no son cotejadas contra los pedidos, lo que ocasiona duplicidad en los materiales facturados, así como error en los precios de venta.
13. La compañía carece de una terminal conectada al banco correspondiente para poder checar los depósitos foráneos, teniendo con ello cartera vencida y cancelación de créditos a clientes por la falta de esta información.
14. Las notas de crédito son elaboradas y autorizadas por el Gerente de Crédito.
15. La recepción del control de ingresos por parte de la cajera es inoportuna, ya que no reporta los ingresos en su momento, lo que ocasiona saldos irreales de clientes y que el tesorero no cuente con efectivo disponible.



16. No existe una adecuada comunicación entre cobranzas y ventas en la suspensión de créditos vencidos.
17. La codificación de facturas se realiza manualmente.
18. Los cheques postfechados no son controlados por crédito y cobranzas, lo que ocasiona atraso en los depósitos correspondientes por parte de caja general.
19. La comunicación que tiene cobranzas con los clientes por medio de la correspondencia es ineficiente.
20. El no tener un buen control interno en esta área trae consigo una serie de problemas, como faltantes de dinero en la misma.

#### **CUENTAS POR PAGAR:**

1. Las facturas de proveedores no son revisadas detalladamente, lo que ocasiona que los datos contenidos en ellas sean algunas veces erróneos.
2. No se cuenta con un listado de códigos de proveedores necesario para la codificación de facturas para la captura de las mismas.

3. No se lleva un control en los vencimientos de pagos, provocando la cancelación de créditos otorgados por nuestros proveedores.
4. Los pagos de gastos fijos no son revisados en su oportunidad, ocasionando tanto multas como recargos.
5. Algunas ocasiones se pagan facturas sin checar si realmente este material fue recibido en bodega.
6. Las requisiciones de compra no son cotejadas contra la facturas del proveedor teniendo tanto error en precios como en la cantidad de material recibido en bodega.
7. No existe una adecuada programación de pagos a proveedores.

#### **TESORERIA:**

1. La reposición de cheques a caja por reembolsos no es oportuna, ocasionando falta de recursos necesarios para hacerle frente a sus compromisos.

2. La información de cheques expedidos es inoportuna, ocasionando un atraso en la emisión de Estados Financieros.
3. Los arqueos practicados a las diferentes áreas no se realizan periódicamente.
4. El tesorero no cuenta con un Presupuesto de Egresos necesario para poder programar sus gastos, tanto quincenal como mensualmente.
5. No existe una relación donde se plasme la situación que guarda la empresa en relación a los créditos bancarios, siendo de vital importancia para el pago de intereses por dichos préstamos.
6. Es necesario que el tesorero lleve un control de chequeras, ya que la empresa se ha quedado sin ningún cheque, ocasionando un atraso en pagos.
7. Los saldos bancarios no son reales, ya que existen depósitos interplaza realizados por clientes, de los cuales se tiene desconocimiento por parte del tesorero.

8. No se conoce la antigüedad de saldos con proveedores y no se tiene información para poder emitir juicios reales y acertados en la situación de la empresa con terceros.

A continuación doy a conocer mi propuesta de un control interno en la empresa objeto de estudio como fundamento de la operación eficiente del área de Tesorería de una Empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica.

## **CAJERA**

REPORTA A: GERENTE ADMINISTRATIVO

### **ACTIVIDADES**

- 1.- Elaboración del control de ingresos.
- 2.- Elaboración de reposición de caja mediante reembolsos de fondo fijo.
- 3.- Elaboración de recibos de caja.
- 4.- Control de caja de:
  - {Gastos}
  - {Ingresos}
- 5.- Proporcionar dinero a los choferes para gastos de viaje.

- 6.- Revisión de facturas del proveedor para la elaboración de su contra-recibo correspondiente.
- 7.- Elaboración de fichas de depósito.
- 8.- Proporcionar a tesorería los ingresos del día.
- 9.- Enviar a Tesorería los Documentos por Cobrar y cheques postfechados.
- 10.- Enviar control de ingresos.
- 11.- Revisión y control de las facturas.
- 12.- Lista de clientes de crédito vigente y suspendido.
- 13.- Autorización de recepción de cheques de clientes contado.
- 14.- Pago de nómina semanal y quincenal.
- 15.- Comprobación de gastos de choferes.

#### **FORMAS UTILIZADAS EN CAJA GENERAL**

- 1.- Control de Ingresos.
- 2.- Reembolso de fondo fijo.
- 3.- Recibos de caja.

- 4.- Comprobante de gastos.
- 5.- Vale provisional de caja.
- 6.- Contra-Recibo.
- 7.- Relación de la documentación que se envía a cada uno de los departamentos.
- 8.- Comprobación de gastos de transporte por viajes locales y foráneos.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>96</b> <b>96</b>	<b>COMPANIA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/B-1-1
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> BANCOS Y FINANZAS	<b>HOJA:</b> 1/2
<b>DOCUMENTO: CONTROL DE INGRESOS</b>		
<b>OBJETIVO:</b> Crear y mantener un control de los Ingresos del día en caja.		
<b>PROCEDIMIENTO:</b>		
<p style="padding-left: 40px;">El control de Ingresos se elabora en original y copia, el original es para contabilidad, la copia para el consecutivo de caja y se envía vía fax al departamento de cuentas por cobrar.</p> <p>Dicho documento contendrá los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A) NUMERO DE RECIBO DE CAJA.</li> <li>B) NUMERO DE FACTURA.</li> <li>C) NOMBRE DEL CUENTE.</li> <li>D) IMPORTE DE LA CANTIDAD PAGADA, YA SEA EN EFECTIVO O CHEQUE.</li> <li>E) EL CONTROL DE INGRESOS CONTARA CON LA FIRMA DE REVISADO DEL CONTADOR GENERAL.</li> </ul>		
<b>POLITICA:</b>		
<p style="padding-left: 40px;">La elaboración del control de ingresos se hará diariamente y se pasará vía fax al departamento de cuentas por cobrar a 5:00 P.M.</p>		
<b>RESPONSABILIDAD:</b>		
Cajera.		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS					
<b>88</b>		COMPANÍA: PROMESA	CONTROL No. T/B-1-1		
AREA: TESORERIA	DEPTO.: BANCOS Y FINANZAS		HOJA: 2/2		
<b>CONTROL DE INGRESOS</b>					
					FECHA _____
RECIBO	FACTURA	CODIGO	CONCEPTO	CHEQUE	EFECTIVO
<div style="text-align: right; margin-right: 50px;">           N\$ _____ N\$ _____            TOTAL NETO N\$ _____         </div> <div style="margin-top: 20px;">           DEPOSITO DE EFECTIVO: N\$ _____            DEPOSITO DE CHEQUES: N\$ _____            DEPOSITO DE TARJETAS: N\$ _____            DOCUMENTOS POR COBRAR: N\$ _____            CHEQUE POSTFECHADO: N\$ _____              TOTAL N\$ _____         </div> <div style="text-align: right; margin-top: 20px;">           NOMBRE Y FIRMA            DEL RESPONSABLE _____         </div>					
AUTORIZACIONES			FECHA DE PUBLICACION		
DIRECTOR GENERAL		RESPONSABLE DE AREA			

Fig. 4.2 Control de Ingresos



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**


	<b>COMPANIA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/B-1-2
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> BANCOS Y FINANZAS	<b>HOJA:</b> 1/3
<b>DOCUMENTO: REEMBOLSO DE CAJA</b>		
<b>OBJETIVO:</b>		
<p>Concentrar cada una de las notas y comprobantes de gastos, para su reposición en caja, así como para su fácil revisión.</p>		
<b>PROCEDIMIENTO:</b>		
<p>Se elabora en original y copia.</p> <p>El original es revisado con cada uno de sus comprobantes para su autorización, el cual se envía a tesorería para su reposición de caja. El original se envía a contabilidad como soporte del cheque emitido y la copia en caja para su consecutivo.</p>		
<b>POLITICA:</b>		
<p>La aprobación de dicho reembolso se sujetará a lo siguiente:</p> <p>Comprobantes enumerados, cada uno con su desglose de I.V.A., se anotará en cada uno de ellos el número de cheque, el cual lo proporciona el departamento de cuentas por pagar, que cada una de las notas a comprobar contengan los requisitos fiscales y en cuanto a las notas de gasolina y refacciones con su sello de autorización correspondiente. Se deberá considerar que cuando en caja se cuente con menos del 50% de efectivo disponible se procederá a elaborar reembolsos para cubrir las necesidades que se presenten en la compañía.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
<b>DIRECTOR GENERAL</b>	<b>RESPONSABLE DE AREA</b>	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
	COMPANÍA: PROMESA	CONTROL No. T/B-1-2
AREA: TESORERIA	DEPTO.: BANCOS Y FINANZAS	HOJA: 2/3
<p>Para que un comprobante sea pagado por caja, tendrá que tener las firmas de autorización: del Gerente Administrativo, así como del Gerente de Materiales y en el caso de notas de refacciones se requiera tanto de la firma del administrador como del jefe de mantenimiento.</p> <p>RESPONSABILIDAD:</p> <p style="padding-left: 40px;">Cajera.</p>		
AUTORIZACIONES		FECHA DE PUBLICACION
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
<b>☪</b>	COMPañIA: PROMESA		CONTROL No. T/B-1-2	
AREA: TESORERIA	DEPTO.: BANCOS Y FINANZAS		HOJA: 2/3	
<b>REEMBOLSO DE FONDO FIJO _____</b>				
DEPENDENCIA: _____		RESPONSABLE: _____		VALOR NS _____
COMPROBANTE No.	CONCEPTO	I M P O R T E		
		S.TOTAL	I.V.A.	TOTAL
TOTAL NS _____				
DATOS DE LA SOLICITUD ANTERIOR				
FECHA: _____				
NUMERO: _____ México, D.F. a ____ de _____ de 199__				
FORMULO		REVISO		AUTORIZO
_____ CAJERA		_____ TESORERO		_____ GTE. ADMINISTRATIVO
AUTORIZACIONES		FECHA DE PUBLICACION		
DIRECTOR GENERAL		RESPONSABLE DE AREA		

Fig. 4.3. Reembolso de Fondo Fijo

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>98</b> <b>98</b>	<b>COMPANÍA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/B-1-3
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> BANCOS Y FINANZAS	<b>HOJA:</b> 1/1
<b>DOCUMENTO:</b> RECIBO DE CAJA		
<b>OBJETIVO:</b>		
<p style="text-align: center;">Amparar cualquier entrada de dinero, con un recibo de caja lo cual servirá para aclarar cualquier situación que se presente.</p>		
<b>PROCEDIMIENTO:</b>		
<p style="text-align: center;">El recibo de caja se elabora en original y copia, el original es para el cliente y la copia para contabilidad, la cual se deberá anexar al control de Ingresos, junto con sus fichas de depósito correspondientes. Dicho recibo deberá reunir los siguientes requisitos:</p>		
<p style="text-align: center;">A) FECHA.</p>		
<p style="text-align: center;">B) NOMBRE DEL CLIENTE.</p>		
<p style="text-align: center;">C) CONCEPTO DEL PAGO.</p>		
<p style="text-align: center;">D) IMPORTE PAGADO, YA SEA EN EFECTIVO O CHEQUE.</p>		
<b>POLITICA:</b>		
<p style="text-align: center;">El recibo de caja se anexará al control de Ingresos, como soporte de la entrada de dinero, cualquier recibo de caja deberá contar con la firma del cajero.</p>		
<b>RESPONSABILIDAD:</b>		
<p style="text-align: center;">Cajera.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
	COMPANIA: PROMESA	CONTROL No. T/B-1-4
AREA: TESORERIA	DEPTO.:FINANZAS	HOJA: 1/1
<p><b>ASUNTO:</b> CONTROL INTERNO DE CAJA</p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Llevar un excelente control de los movimientos que se realizan en caja, tanto de los ingresos del día, como en el buen manejo de los fondos de caja chica.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p>Revisar diariamente cada una de las cajas de fondo fijo, como los ingresos por venta mediante arqueos de Caja realizados por el Contador General.</p> <p><b>POLITICA:</b></p> <p>Los vales provisionales para gastos no deberán permanecer en Caja por más de 48 Horas, con excepción de que los choferes aún se encuentren de viaje. Los reembolsos se elaborarán cada que se cuente con una cantidad razonable de comprobantes para realizarlos.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p>Cajera.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>36</b>	<b>COMPANÍA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/B-1-5
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> BANCOS Y FINANZAS	<b>HOJA:</b> 1/1
<p><b>DOCUMENTO:</b> VALE PROVISIONAL DE CAJA COMPROBANTE DE GASTOS</p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Mantener un control adecuado en la salida de efectivo en Caja.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">El vale provisional se elabora cuando se pide efectivo de Caja para la compra de artículos menores y gastos de viaje, el comprobante de gastos se utiliza cuando existen gastos que por su naturaleza no pueden ser comprobados mediante facturas, debiendo utilizar estos comprobantes. Tanto para los vales provisionales como para los comprobantes de gastos se requiere anotar en cada uno de ellos, importe en número y letra, concepto, fecha, firma de autorizado por la Gerencia Administrativa y firma de recibido, de quien recibe el dinero.</p> <p><b>POLITICA:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Comprobar el vale provisional en un tiempo no mayor a 48 Horas y el comprobante de gastos deberá tener el concepto claro por el cual fue elaborado.</p> <p>Si le faltara a cualquier vale la firma de autorizado por la Gerencia no podrá ser recibido en Caja por ningún motivo, sin excepción alguna.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b> Cajera.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>36</b>	<b>COMPañIA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/B-1-8
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> BANCOS Y FINANZAS	<b>HOJA:</b> 1/1
<p><b>DOCUMENTO:</b> CONTRA-RECIBO</p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Tomar a revisión facturas de proveedores.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Se elabora el contra-recibo en original y copia, el original para el proveedor y la copia para el departamento de cuentas por pagar.</p> <p>Cuando se elabora el contra-recibo se le anotará lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A) FECHA.</li> <li>B) NUMERO DE FACTURA.</li> <li>C) NOMBRE DEL PROVEEDOR.</li> <li>D) IMPORTE DE LAS FACTURAS PENDIENTES DE PAGO.</li> <li>E) EL CONTRA-RECIBO DEBERA CONTAR CON LA FIRMA DE LA PERSONA QUE LO ELABORO.</li> </ul> <p><b>POLITICA:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Los días de revisión son los viernes de 3:00 P.M. a 5:00 P.M. y los pagos de igual forma.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Cajera.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	





MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>96</b> <b>96</b>	COMPañIA: PROMESA	CONTROL No. T/B-1-7
AREA: TESORERIA	DEPTO.: BANCOS Y FINANZAS	HOJA: 2/2
<p><b>POLITICA:</b></p> <p>Las fichas se elaborarán diariamente después del control de ingresos a las 3:00 P.M. y el depósito será a las 9:30 A.M. del día siguiente.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p style="text-align: center;">Cajera.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>88</b>	COMPañIA: PROMESA	CONTROL No. T/B-1-8
AREA: TESORERIA	DEPTO.: BANCOS Y FINANZAS	HOJA: 1/1
<b>ASUNTO:</b> PROPORCIONAR LOS INGRESOS DEL DIA OBTENIDOS EN CAJA A TESORERIA		
<b>OBJETIVO:</b>  Informar a tesorería los montos en efectivo y crédito.		
<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Llamar diariamente vía telefónica al tesorero.		
<b>POLITICA:</b>  Hablar por teléfono a las 5:00 P.M.		
<b>RESPONSABILIDAD:</b>  Cajera.		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>☞</b>	<b>COMPANÍA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/B-1-9
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> BANCOS Y FINANZAS	<b>HOJA:</b> 1/2
<b>DOCUMENTO:</b>		
<p>CHEQUE POSTFECHADO</p> <p>DOCUMENTOS POR COBRAR</p> <p>VENTA EN DOLARES</p>		
<b>OBJETIVO:</b>		
<p>Enviar al departamento de cuentas por cobrar el total de documentos para su depósito correspondiente en la fecha indicada en cada uno de ellos.</p>		
<b>PROCEDIMIENTO:</b>		
<p>La ficha de depósito se pasa por la máquina vouchers, anotando los datos que se piden en dicho documento. Cada uno de estos documentos se envían mediante una relación con original y copia al departamento de cuentas por cobrar, quedando la copia en el mismo y la original se devuelve al departamento que la expidió con la firma de recibido.</p> <p>En el caso de una venta en dólares, se registra en el control de ingresos al tipo de cambio del día en que se efectúe la operación, los cuales se envían al departamento de cobranza para su depósito correspondiente.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****COMPANÍA:**

PROMESA

**CONTROL No.**

T/B-1-9

**AREA:**

TESORERIA

**DEPTO.:**

BANCOS Y FINANZAS

**HOJA:**

2/2

**POLITICA:**

Enviar diariamente los documentos para su depósito correspondiente.

**RESPONSABILIDAD:**

Cajera.

**AUTORIZACIONES****FECHA DE PUBLICACION**

DIRECTOR GENERAL

RESPONSABLE DE AREA

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****36**  
**36****COMPANIA:**  
**PROMESA****CONTROL No.**  
**T/B-1-10****AREA:**  
**TESORERIA****DEPTO.:**  
**BANCOS Y FINANZAS****HOJA:**  
**1/1****ASUNTO:** ENVIAR EL CONTROL DE INGRESOS VIA FAX, AL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR.**OBJETIVO:**

Que el departamento de cuentas por cobrar considere los pagos de clientes sobre sus adeudos, así como la venta de contado. Asu vez el departamento de cobranza le reporta al tesorero los ingresos del día en la empresa.

**PROCEDIMIENTO:**

Se elabora el control de Ingresos, el cual se pasa a la Gerencia Administrativa, donde se revisa, firmando de conformidad para poder ser enviado vía fax a dicho departamento.

**POLITICA:**

Enviar diariamente a las 5:00 P.M.

**RESPONSABILIDAD:**

Cajera.

**AUTORIZACIONES****FECHA DE PUBLICACION****DIRECTOR GENERAL****RESPONSABLE DE AREA**


**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>98</b> <b>98</b>	<b>COMPANIA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/B-1-11
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> BANCOS Y FINANZAS	<b>HOJA:</b> 1/1
<b>ASUNTO:</b> REVISION Y CONTROL DE FACTURAS EN CAJA		
<b>OBJETIVO:</b>  Mantener un buen control en el consecutivo de facturas.		
<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Las facturas son recibidas en Caja, ya sea por el departamento de ventas y/o bodega, se colocan en un expediente para su consecutivo, en ellas se deberá anotar el número de recibo de Caja con el cual fue pagada y la forma de pago, todo esto para poder determinar cualquier diferencia de pago que se presente.		
<b>POLITICA:</b>  Todas las facturas deberán contar con el número del recibo de Caja y forma de pago.		
<b>RESPONSABILIDAD:</b>  Cajera.		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
96 96	COMPañIA: PROMESA	CONTROL No. T/B-1-12
AREA: TESORERIA	DEPTO.: BANCOS Y FINANZAS	HOJA: 1/2
<p><b>DOCUMENTO:</b> LISTA DE CLIENTES DE CREDITO VIGENTE Y SUSPENDIDO</p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Tener conocimiento en Caja de los clientes que cuentan con crédito y de cuántos días, ya que con esto, sabremos a quién se le puede recibir cheque postfechado, de contado, certificado y a quién no se le puede vender ni de contado, ya que cuenta con un saldo pendiente de pago al departamento de cuentas por cobrar, evitando posibles problemas.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p>En el momento de que el cliente pide material, se deberá revisar la lista de crédito, para confirmar si realmente no cuenta con adeudos en la compañía y saber la forma de pago a liquidar por el cliente.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>98</b> <b>98</b>	COMPANIA: PROMESA	CONTROL No. T/B-1-12
AREA: TESORERIA	DEPTO.: BANCOS Y FINANZAS	HOJA: 2/2
<p><b>POLITICA:</b></p> <p style="text-align: center;">Cuando exista alguna irregularidad con cualquier cliente, ya sea el departamento de ventas o Caja se comunicarán al departamento de cobranzas para pedir su autorización.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p style="text-align: center;">Cajera.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
	<b>COMPANÍA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/B-1-13
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> BANCOS Y FINANZAS	<b>HOJA:</b> 1/1
<b>ASUNTO:</b> AUTORIZACION A CUENTAS POR COBRAR PARA LA RECEPCION DE CHEQUES		
<b>OBJETIVO:</b>  Conocer a qué clientes de contado se les puede recibir cheque.		
<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Comunicarse vía telefónica al departamento de cuentas por cobrar, para la autorización de cheques.  En el caso que la persona de cobranza no se encuentre, puede dar la autorización el tesorero, también se le deberá indicar al cliente que deberá pagar en efectivo o cheque certificado. En el caso de que el pago con cheque normal no fuera autorizado, esto es, que ya no cuenta con crédito en la compañía.		
<b>POLITICA:</b>  No se recibirán cheques sin la autorización de crédito y cobranza o tesorería.		
<b>RESPONSABILIDAD:</b>  Cajera.		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
98 96	COMPANIA: PROMESA	CONTROL No. T/B-1-14
AREA: TESORERIA	DEPTO.: BANCOS Y FINANZAS	HOJA: 1/1
<p><b>ASUNTO:</b> PAGO DE NOMINA SEMANAL Y QUINCENAL</p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Pagar puntualmente al personal.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">El departamento de personal le envía a Caja los recibos de nómina, así como sus tarjetas de asistencia para que sean firmadas por el personal.</p> <p>Contabilidad le entrega a Caja el dinero para el pago de nómina verificando la cantidad del cheque con la tira proporcionada por el departamento de personal. La cajera ensobreta la nómina semanal como la quincenal. El personal firmará tanto el recibo de nómina como su tarjeta de asistencia.</p> <p><b>POLITICA:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Se pagará la nómina semanal los días sábado y la quincenal los días 15 y el último de cada mes.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Cajera.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>36</b>	<b>COMPANÍA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/B-1-15
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> BANCOS Y FINANZAS	<b>HOJA:</b> 1/3
<b>DOCUMENTO:</b> COMPROBACION DE GASTOS DE TRANSPORTE		
<b>OBJETIVO:</b>		
<p>Concentrar cada una de las notas y comprobantes, para su fácil revisión y que exista la evidencia de los días y actividades que comprende el viaje realizado por el chofer, así como crear un control que nos permita cuantificar más directamente el verdadero costo del transporte para evaluarlo contra el total de tonelaje de entrega y recepciones de material. Además de llevar un adecuado control de viajes por unidad, ruta seguida, número de días empleados, tipo de material y volumen.</p>		
<b>PROCEDIMIENTO:</b>		
<p>Se revisan cada uno de los comprobantes que cuenten con la firma de Gerente de Almacén y Distribución, del Gerente Administrativo, así como los datos del chofer tanto de su nombre, placas del camión utilizado y destino del viaje.</p> <p>En lo que respecta a las notas de refacciones deberán contar con la firma del jefe de mantenimiento, así como su sello de autorizado.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>98</b>	COMPANÍA: PROMESA	CONTROL No. T/B-1-15
AREA: TESORERIA	DEPTO.: BANCOS Y FINANZAS	HOJA: 2/3
<p><b>POLITICA:</b></p> <p style="text-align: center;">Este formato se elabora cuando se realizan viajes fuera del área metropolitana, el cual deberá contar con la firma del Gerente de Almacén y Distribución, así como del Administrador.</p> <p style="text-align: center;">= Ninguna nota se recibirá si presenta alteraciones =</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p style="text-align: center;">Cajera.</p>		
AUTORIZACIONES		FECHA DE PUBLICACION
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
<b>36</b>	COMPANIA: PROMESA		CONTROL No. T/B-1-15
AREA: TESORERIA	DEPTO.: BANCOS Y FINANZAS		HOJA: 3/3
COMPROBACION GASTOS DE TRANSPORTE			
COMPANIA: _____	CONTROL DE: _____		
UNIDAD: _____	VIAJE No. _____		
INICIO: _____	TERMINO: _____		
RUTA: _____			
ACTIVIDADES: _____			
ENCARGADO DE UNIDAD: _____			
NIVEL DE COMBUSTIBLE: {R} {1/4} {1/2} {3/4} {LL}			
INICIO      REGRESO      RECORRIDO			
KILOMETRAJE [      ] [      ] [      ]			
LITROS GASOLINA: [      ] LITROS DIESEL: [      ] PROM. X LTO. [      ]			
ANTICIPOS PARA GASTOS	FECHA	ENTREGADO EN:	IMPORTE
GASTOS	CON DOCUMENTO	SIN DOCUMENTO	TOTAL
COMBUSTIBLE			
CASSETAS			
MANIOBRAS			
HOSPEDAJE			
REFACCIONES			
TELEFONO			
SUMA:			
			DIFERENCIA A CARGO: _____
			FAVOR: _____
_____ CHOFER	_____ ALMACEN Y TRANSPORTE	_____ ADMINISTRACION	
AUTORIZACIONES			FECHA DE PUBLICACION
DIRECTOR GENERAL		RESPONSABLE DE AREA	

Fig. 4.4 Comprobación de Gastos de Transporte

## **GERENTE DE CREDITO Y COBRANZAS**

**REPORTA A: DIRECCION GENERAL Y TESORERIA**

**REPORTAN: COBRADOR Y MENSAJERO**

### **ACTIVIDADES**

#### **COBRANZA.**

- 1.- Selección de cobranza del día.
- 2.- Elaborar rutas de cobranza y mensajería.
- 3.- Elaborar relación de cobranza diaria.
- 4.- Archivar cartera no cobrada.
- 5.- Revisar reportes de cobranza.
- 6.- Elaboración de reporte diario de ingresos.
- 7.- Actualizar pronósticos de cobranza.
- 8.- Reporte de cobranza realizada y no realizada semana anterior, según pronóstico.
- 9.- Depurar saldos de clientes cada cierre de mes.
- 10.- Elaborar análisis de cartera mensual.

## **FACTURACION.**

- 11.- Recepción, revisión, distribución y archivo de facturación así como de ventas de mostrador.

## **TESORERIA.**

- 12.- Revisar los movimientos del día anterior del Banco junto con tesorería.

## **INGRESOS.**


- 13.- Recepción y revisión de ventas de contado.
- 14.- Recepción y revisión del control de ingresos.
- 15.- Elaboración de notas de crédito.
- 16.- Elaboración de notas de cargo.
- 17.- Elaborar correspondencia de clientes.
- 18.- Revisión de pedidos contra facturación.
- 19.- Recepción y registro de pagos recibidos por mensajería.
- 20.- Control de cheques postfechados.
- 21.- Control y cobro de tarjetas.

## **FORMAS QUE SE UTILIZAN EN EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS**

- 1.- Sobre Manila para archivo de cartera.
- 2.- Relación de Cobranza.
- 3.- Relación diaria de ingresos.
- 4.- Relación de pronósticos de cobranza.
- 5.- Reporte de saldos de clientes.
- 6.- Antigüedad de saldos.
- 7.- Relación de facturación.
- 8.- Facturas.
- 9.- Remisiones de ventas mostrador.
- 10.- Relación de control de ingresos.
- 11.- Notas de crédito.
- 12.- Notas de cargo.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>36</b>	COMPañIA: PROMESA	CONTROL No. T/I-1-1
AREA: TESORERIA	DEPTO.: CREDITO Y COBRANZAS	HOJA: 1/3
<p><b>ASUNTO:</b> SELECCION DE COBRANZA DEL DIA</p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Conocer el importe a cobrar de la cartera vencida, así como enviar posibles facturas a revisión.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">La cartera de documentos de clientes se encuentran en un archivo (acordeón) en los cuales se indica el nombre de la compañía, así como también se identifican en cada uno de ellos los días de revisión, pago, aclaraciones y horarios de cada cliente. La cartera a cargo de clientes esta archivada en un sobre especial en el que se indican los datos generales de cada cliente: nombre, dirección, código, plazo de crédito, etc. ya sea por abecedario o por día, según sea el caso.</p> <p style="padding-left: 40px;">Los clientes que tienen días de pago y revisión especial, se localizan en su acordeón respectivo de la letra A a la E en las que se aprecian letreros de los días Lunes a Viernes, para así poder seleccionar la cobranza del día más rápido y eficientemente.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
	COMPañÍA: PROMESA	CONTROL No. T/I-1-1
AREA: TESORERIA	DEPTO.: CREDITO Y COBRANZAS	HOJA: 2/3
<p>Para seleccionar la cobranza del día de clientes que no tienen políticas de pago ni revisión, se revisa previamente el listado de saldos para checar las fechas de vencimiento de cada uno, para después seleccionar por abecedario la cartera de cobro.</p> <p><b>POLITICA:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Realizar diariamente a las 9:00 A.M.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Gerente de Crédito y Cobranzas.</p>		
AUTORIZACIONES		FECHA DE PUBLICACION
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>98</b> <b>98</b>	<b>COMPANÍA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/1-1-2
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> CREDITO Y COBRANZAS	<b>HOJA:</b> 1/1
<p><b>ASUNTO:</b></p> <p>ELABORAR RUTAS DE COBRANZA Y MENSAJERIA</p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Tener una mayor eficiencia en las actividades de cada uno de ellos, así como evitar la duplicidad de funciones.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p>La elaboración de rutas consiste en dos, Sur y Norte, cobrador y mensajero. Esto es con la finalidad de que se distribuya correctamente la cobranza por zonas y tanto el cobrador como el mensajero no visiten la misma zona en un sólo día. Dichas rutas se elaboran una vez que esta determinada la labor del mensajero y la selección de la cartera para su cobro.</p> <p><b>POLITICA:</b></p> <p>Todo reporte de cobranza deberá estar firmado de recibido de conformidad tanto por el cobrador, como por el mensajero, para cualquier aclaración a la misma.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p>Gerente de Crédito y Cobranzas.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>96</b> <b>96</b>	<b>COMPANIA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/I-1-3
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> CREDITO Y COBRANZAS	<b>HOJA:</b> 1/3
<b>ASUNTO:</b> ELABORAR RELACION DE COBRANZA DIARIA		
<b>OBJETIVO:</b>		
Tener un mejor control de la cobranza efectuada durante el día.		
<b>PROCEDIMIENTO:</b>		
La elaboración se efectúa diariamente una vez seleccionada la cobranza, indicando nombre de cliente, número de factura e importe.		
Al final del día al recibir del cobrador el resultado de dicha cobranza se indica en el reporte de la misma, si pagaron, cómo y cuánto, si tomaron a revisión y el por qué del no cobro.		
Esta relación se elabora en original y copia; original para tesorería y copia para crédito y cobranzas.		
De este reporte se lleva un consecutivo para cualquier consulta posterior.		
Al final de cada día se recibe la cobranza no realizada cotejando contra la relación de cobranza previamente elaborada. Una vez recibida dicha documentación se procede nuevamente a su archivo correspondiente.		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>92</b> <b>96</b>	<b>COMPANÍA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/I-1-3
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> CREDITO Y COBRANZAS	<b>HOJA:</b> 2/3
<p>La cobranza realizada es reportada a tesorería donde se encargan de relacionar cada cantidad recibida, indicando si es en efectivo o en cheque, una vez asentados los resultados en la relación de cobranza se procede a firmar de recibido y devolver el original a crédito y cobranzas para elaborar reporte diario de ingresos.</p> <p>Por otra parte una vez recibida la cartera con su reporte respectivo, se procede a investigar las causas del no pago, ya sea con el mismo cliente, con el vendedor; vía telefónica o personalmente.</p> <p><b>POLITICA:</b></p> <p>Se deberá entregar al término del día la cobranza realizada al tesorero y la no realizada al departamento de cuentas por cobrar. Ningún reporte deberá de carecer de las firmas tanto del tesorero como cuentas por cobrar, sin excepción alguna ya que sin estas no tendrá validez dicho reporte.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p>Gerente de Crédito y Cobranzas.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
<b>DIRECTOR GENERAL</b>	<b>RESPONSABLE DE AREA</b>	




MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>☼</b>	COMPañIA: PROMESA	CONTROL No. T/1-1-4
AREA: TESORERIA	DEPTO.: CREDITO Y COBRANZAS	HOJA: 1/1
<p><b>ASUNTO:</b> ARCHIVAR CARTERA NO COBRADA Y GENERADA POR VENTAS A CREDITO DEL DIA.</p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Crear y mantener un adecuado control en la custodia de cartera.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Una vez revisada la cobranza no realizada y analizada se procede de inmediato a su archivo, para así tener bien identificada toda la cartera a cargo de clientes para su cobro. Es de vital importancia archivar inmediatamente la cobranza no realizada del día, ya que por cualquier motivo se pueden traspapelar y ocasionar serios problemas, ya que es total responsabilidad del departamento de Crédito y Cobranzas tener bien custodiada la cartera. El archivo de la cartera que se genera día a día, se realiza de inmediato una vez revisada la facturación del día.</p> <p><b>POLITICA:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Es responsabilidad del encargado de cuentas por cobrar la custodia de cartera, evitando así la pérdida de documentos de vital importancia.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b> Gerente de Crédito y Cobranzas.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>98 96</b>	<b>COMPANÍA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/I-1-5
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> CREDITO Y COBRANZAS	<b>HOJA:</b> 1/1
<b>ASUNTO:</b> REVISAR REPORTES DE COBRANZA POR VENTA A CREDITO		
<b>OBJETIVO:</b>		
<p style="padding-left: 40px;">Crear y mantener un consecutivo de la facturación fiscal.</p>		
<b>PROCEDIMIENTO:</b>		
<p style="padding-left: 40px;">La secretaria de ventas envía la cobranza realizada correspondiente al día anterior, en la que se detallan la fecha, nombre del cliente, número de factura, importe y forma de pago, esta relación de cobranza se coteja contra las facturas previamente recibidas y checadas.</p> <p>Esta relación se recibe en copia para cualquier aclaración y consulta.</p>		
<b>POLITICA:</b>		
<p style="padding-left: 40px;">Recibir diariamente por el departamento de ventas la relación de cobranza con facturas originales por ventas originadas a crédito a las 10:00 A.M.</p>		
<b>RESPONSABILIDAD:</b>		
<p style="padding-left: 40px;">Secretaria de Ventas.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>98</b>	COMPañIA: PROMESA	CONTROL No. T/I-1-6
AREA: TESORERIA	DEPTO.: CREDITO Y COBRANZAS	HOJA: 1/2
<b>ASUNTO: ELABORACION DE REPORTE DIARIO DE INGRESOS</b>		
<b>OBJETIVO:</b>		
<p style="text-align: center;">Dar a conocer a Tesorería el importe realmente cobrado por los gestores de cobranza para poder así programar sus pagos.</p>		
<b>PROCEDIMIENTO:</b>		
<p style="text-align: center;">El reporte diario de Cobranza se realiza una vez recibido el resultado de la cobranza del día, incluyendo los recibidos por mensajería y pagos que son depositados directamente por nuestros clientes depósitos Interplaza, esto último se checa con los listados que entrega el departamento de sistemas a tesorería correspondiente a los movimientos diarios del banco, ya que en la compañía se cuenta con una terminal conectada directamente al banco para cualquier consulta.</p> <p>Con la relación de cobranza ya recibida anteriormente por tesorería, se procede a elaborar el reporte diario de ingresos, con los siguientes datos: nombre del cliente, código, número de factura, importe, indicando su forma de pago ya sea con cheque o efectivo.</p> <p>En algunos casos nuestros clientes efectúan pagos a cuenta por lo que es bien importante indicar en el cuadro de observaciones descuentos, pagos a cuenta y aclaraciones, para poder registrar sus pagos correctamente.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
	<b>COMPANIA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/I-1-8
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> CREDITO Y COBRANZAS	<b>HOJA:</b> 2/2
<p>Este reporte se elabora en dos tantos original para tesorería y la copia para crédito y cobranzas quien turna a sistemas para su captura y archivo.</p> <p>De todos estos reportes se lleva un archivo consecutivo para cualquier consulta posterior de pagos.</p> <p><b>POLITICA:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Entregar reporte diario de Ingresos al tesorero a las 10:00 A.M. Este deberá contar tanto con la firma del tesorero como del gerente de crédito y cobranzas.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Gerente de Crédito y Cobranzas.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>96</b>	COMPañÍA: PROMESA	CONTROL No. T/I-1-7
AREA: TESORERIA	DEPTO.: CREDITO Y COBRANZAS	HOJA: 1/2
<p><b>ASUNTO:</b> ELABORACION DE PRONOSTICO DE COBRANZA</p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p style="text-align: center;">Mantener informado a tesorería la cobranza real para poder hacer frente a sus obligaciones.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p style="text-align: center;">En el pronóstico de Cobranza aparece el nombre del cliente, clasificación, fecha de vencimiento, vencido y varias columnas más que indican las semanas siguientes de vencimientos.</p> <p>El mecanismo es descargar todos los pagos de la semana anterior marcándolos en el reporte para ser eliminados del pronóstico.</p> <p>No así las facturas que no fueron pagadas en la semana pronosticada, estas son recorridas a la siguiente y así sucesivamente.</p> <p>Posteriormente se procede a sumar lo cobrado para ser reportado a Tesorería y Dirección, entregando pronóstico de cobranza para su análisis.</p> <p>Una vez que sabemos de la cobranza en la semana pronosticada se procede a cargar las facturas que se generaron la semana anterior por concepto de ventas a <b>CREDITO</b> exclusivamente, nuevamente se procede a sumar cada columna hasta tener el importe total a cobrar por semana y mes.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>36</b>	<b>COMPANIA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/I-1-7
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> CREDITO Y COBRANZAS	<b>HOJA:</b> 2/2
<p>El pronóstico puede abarcar hasta dos meses en los cuales se puede identificar la cobranza por día, por semana y por mes de la compañía.</p> <p>Este reporte se elabora en Sistemas y se actualiza con la información que Crédito y Cobranzas le entrega, así como para sus correcciones.</p> <p>El reporte se elabora en original y copia, original se entrega a Tesorería y la copia para Crédito y Cobranzas.</p> <p>De estos pronósticos existe archivo consecutivo para cualquier consulta.</p> <p><b>POLITICA:</b></p> <p style="text-align: center;">Entregar los días lunes de cada semana a tesorería a las 12:00 P.M.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p style="text-align: center;">Gerente de Crédito y Cobranzas.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>96</b>	<b>COMPANÍA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/I-1-8
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> CREDITO Y COBRANZAS	<b>HOJA:</b> 1/1
<p><b>ASUNTO:</b> REPORTE DE COBRANZA REALIZADA Y NO REALIZADA SEMANA ANTERIOR, SEGUN PRONOSTICO COMPAÑIA.</p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Reportar a tesorería la cartera vencida.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Una vez actualizado el Pronóstico de Cobranza correspondiente a la semana anterior, se procede a elaborar reporte de lo cobrado, así como de lo que se queda pendiente por cada empresa, para la siguiente semana.</p> <p>Del Pronóstico de Cobranza se hace un concentrado por semanas, en el cual se indica lo pronosticado a cobrar de la compañía hasta por dos meses.</p> <p>En el reporte se indica el importe cobrado de la compañía, y el porcentaje que representa lo cobrado de la misma.</p> <p><b>POLITICA:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Dar a conocer diariamente a tesorería la cobranza no realizada que sea mayor a N\$ 10,000.00.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Gerente de Crédito y Cobranzas.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**



**COMPANÍA:**  
PROMESA

**CONTROL No.**  
T/I-1-9

**AREA:**  
TESORERIA

**DEPTO.:**  
CREDITO Y COBRANZAS

**HOJA:**  
1/2

**ASUNTO:** DEPURAR SALDOS DE CLIENTES CADA CIERRE DE MES

**OBJETIVO:**

Tener saldos reales y actualizados al final de cada mes.

**PROCEDIMIENTO:**

El Departamento de Sistemas entrega listados de movimientos y saldos vencidos previo al cierre de cada mes, para revisar los movimientos de cada cliente contra la cartera física, ya que de existir algún error se corrige elaborando pólizas de corrección para su captura, una vez efectuadas las correcciones se vuelve a imprimir el reporte definitivo de cierre de mes.

El reporte de saldos vencidos debidamente depurados se imprime en cuatro tantos, los cuales son entregados a Tesorería, Dirección General, Departamento de Crédito y Cobranzas y Contabilidad.

**AUTORIZACIONES**

**FECHA DE PUBLICACION**

DIRECTOR GENERAL

RESPONSABLE DE AREA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>86</b>	COMPANÍA: PROMESA	CONTROL No. T/1-1-8
AREA: TESORERIA	DEPTO.: CREDITO Y COBRANZAS	HOJA: 2/2
<p>De estos reportes existe en archivo un consecutivo para cualquier consulta de meses anteriores a la fecha.</p> <p><b>POLITICA:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">El encargado de cuentas por cobrar deberá depurar forzosamente dos veces al mes.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Gerente de Crédito y Cobranzas.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>96</b> <b>96</b>	<b>COMPañIA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/I-1-10
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> CREDITO Y COBRANZAS	<b>HOJA:</b> 1/2
<p><b>ASUNTO:</b> ELABORAR ANALISIS DE CARTERA MENSUAL DE LA COMPañIA</p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Dar a conocer el importe real a cargo de clientes.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Del reporte de Saldos Vencidos de clientes de cada mes que imprime sistemas, se elabora un análisis de cartera separando la cartera a cargo de clientes y cartera a cargo de la compañía, para así poder saber cuál es el importe real de la cartera a recuperar.</p> <p>En este análisis se relaciona nombre de la compañía, plazos de vencimientos, Importes y porcentajes de cartera a cargo de la compañía.</p> <p>La finalidad del análisis de la cartera de clientes, es para así poder elaborar el pronóstico de cobranza y sea 100% real a cargo de clientes.</p> <p>Este análisis es entregado a Dirección y Tesorería para su revisión contra listados de Saldos Vencidos que se entregan junto con este análisis.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>38</b>	COMPANÍA: PROMESA	CONTROL No. T/I-1-10
AREA: TESORERIA	DEPTO.: CREDITO Y COBRANZAS	HOJA: 2/2
<p>El análisis se elabora en tres tantos de los cuales una copia obra en poder de Crédito y Cobranza para cualquier consulta posterior.</p> <p><b>POLITICA:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Entregar a más tardar los tres primeros días del mes siguiente tanto a la Dirección General como a Tesorería.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Gerente de Crédito y Cobranzas.</p>		
AUTORIZACIONES		FECHA DE PUBLICACION
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>☞</b>	COMPañIA: PROMESA	CONTROL No. T/I-1-11
AREA: TESORERIA	DEPTO.: CREDITO Y COBRANZAS	HOJA: 1/2
<p><b>ASUNTO:</b> RECEPCION, REVISION, DISTRIBUCION Y ARCHIVO DE FACTURACION DE LA COMPAÑIA</p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Mantener un buen control en la recepción de facturas tanto a crédito como de contado.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">La facturación viene acompañada de una relación en la que se indica fecha, número de factura, nombre del cliente, número de recibo de pago en caso de venta de Contado, y si fue venta a Crédito, se recibe copia fiscal y original sólo en caso de Ventas a Crédito.</p> <p>Primeramente se revisa el consecutivo, una vez hecho esto, se procede a su archivo correspondiente ( cartera ) estas deben venir en original, debidamente firmadas de recibido de conformidad por el cliente.</p> <p>En algunos casos al momento de entregar el material toma el cliente nuestra factura a revisión por lo que el departamento de embarques en vez de entregarnos la factura original por una venta a Crédito nos envía contra recibo del cliente.</p>		
AUTORIZACIONES		FECHA DE PUBLICACION
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>38</b>	<b>COMPANÍA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/I-1-11
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> CREDITO Y COBRANZAS	<b>HOJA:</b> 2/2
<p>Con respecto a la facturación de contado, estos son recibidos por Caja General elaborando recibo de ingresos por cada factura, los cuales se revisan contra el importe de la factura por venta de contado.</p> <p>La relación es elaborada por Facturación en original y copia, devolviendo la copia firmada de conformidad una vez revisada.</p> <p>La copia fiscal es archivada cada mes y se queda en poder de Crédito y Cobranzas.</p> <p><b>POLITICA:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Recibir diariamente por el departamento de ventas a las 10:00 A.M.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Cajera.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
80 86	COMPañIA: PROMESA	CONTROL No. T/I-1-12
AREA: TESORERIA	DEPTO.: CREDITO Y COBRANZAS	HOJA: 1/2
<p><b>ASUNTO:</b> REVISAR Y REPORTAR MOVIMIENTOS DEL DIA DE BANCOS</p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Actualizar saldos de clientes.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p>La Empresa cuenta con una terminal conectada al Banco en la que podemos revisar cada uno de los movimientos diarios de la Compañía.</p> <p>Una vez revisados de existir algún depósito o cheque devuelto deberá elaborar el reporte de ingresos o reporte de cheques devueltos. Para la compañía es de suma importancia contar con la terminal, ya que los bancos tardan aproximadamente de 8 a 10 días para reportar cheques devueltos o depósitos foráneos efectuados directamente por nuestros clientes.</p> <p>Una vez realizados los reportes por cheques devueltos o depósitos los cuales se elaboran en original y copia, se entrega el original a tesorería y la copia se toma a sistemas para su captura quien posteriormente devuelve a crédito y cobranzas para su archivo.</p>		
AUTORIZACIONES		FECHA DE PUBLICACION
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>88</b> <b>86</b>	COMPañIA: PROMESA	CONTROL No. T/I-1-12
AREA: TESORERIA	DEPTO.: CREDITO Y COBRANZAS	HOJA: 2/2
<p><b>POLITICA:</b></p> <p>El departamento de sistemas diariamente a las 8:30 A.M. deberá entregar a tesorería los movimientos de nuestras cuentas de bancos del día anterior, para que tesorería y cuentas por cobrar revisen conjuntamente dichos listados.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p style="text-align: center;">Gerente de Sistemas.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>36</b>	COMPANÍA: PROMESA	CONTROL No. T/I-1-13
AREA: TESORERIA	DEPTO.: CREDITO Y COBRANZAS	HOJA: 1/1
<p><b>ASUNTO:</b> RECEPCION Y REVISION DE VENTAS DE CONTADO</p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Checar los pagos correspondientes por ventas de contado.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Con la relación de facturación recibida previamente de Caja, se deberán checar las ventas de contado, de las que deben venir los pagos correspondientes. En la relación que nos envía Caja se detalla si la venta fue de contado y la forma de pago, indicando si fue en efectivo o cheque. Una vez revisadas las ventas de contado por los pagos recibidos, se elaboran las fichas de depósito correspondientes y se entregan a tesorería. De estos pagos se elabora reporte de Ingresos en original y copia, para entregar el original a tesorería y la copia se turna a Sistemas para su captura y devolver a crédito y cobranzas para su archivo correspondiente.</p> <p><b>POLITICA:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Entregar a tesorería todos los días a las 9:30 A.M.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Gerente de Crédito y Cobranzas.</p>		
AUTORIZACIONES		FECHA DE PUBLICACION
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>SC</b> <b>SC</b>	<b>COMPANIA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/I-1-14
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> CREDITO Y COBRANZAS	<b>HOJA:</b> 1/2
<p><b>ASUNTO:</b> RECEPCION Y REVISION DE CONTROL DE INGRESOS</p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Conocer los ingresos recibidos en Caja diariamente, así como los pagos hechos por clientes en ventas realizadas a crédito.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">El control de ingresos es elaborado diariamente por la cajera, mismo que recibimos el mismo día de su elaboración vía fax. En este control se indica el importe recibido por concepto de ventas de contado, pagos de pedidos por anticipado y pagos de venta a crédito, cada uno amparado con un recibo de Caja debidamente foliado.</p> <p style="padding-left: 40px;">El control indica el número de recibo con el cual esta dando por pagada, ya sea factura o un pedido, el número de factura, nombre del cliente e importe indicando claramente si fue en efectivo o cheque.</p> <p style="padding-left: 40px;">El depósito que efectúe la cajera deberá ser exactamente por el importe total del control de ingresos, es decir la misma cantidad de efectivo y de cheques que indica el control.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>88</b>	<b>COMPANÍA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/I-1-14
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> CREDITO Y COBRANZAS	<b>HOJA:</b> 2/2

El control de Ingresos se revisa en sus sumas aritméticas para después enviar a sistemas para su captura, devolviendo este a crédito y cobranzas para su archivo.

En dicho control encontraremos el concepto de **DOCUMENTOS POR COBRAR**, el que nos indica que se trata de un cheque postfechado, el cual no podemos depositar antes de la fecha señalada en el mismo cheque.

También en el mismo concepto de Documentos Por Cobrar encontraremos la leyenda **Tarjeta Express Americana** misma que recibimos nosotros para enviar a revisión a las oficinas de la compañía, para después de 15 días recibir el pago correspondiente al importe del pagaré menos el 6% de comisión que nos cobra por este servicio. Los cheques postfechados los envía la cajera al departamento para depositarlos en las fechas indicadas, entregando a tesorería las fichas de depósito con el sello del banco correspondiente.


El importe total a depositar de este control de Ingresos más la cobranza realizada cada día se reporta a tesorería.

**POLITICA:**

Recibir diariamente vía fax por parte de Caja General el control de Ingresos a las 5:00 P.M.

**RESPONSABILIDAD:** Cajera.

<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
	COMPANÍA: PROMESA	CONTROL No. T/I-1-15
AREA: TESORERIA	DEPTO.: CREDITO Y COBRANZAS	HOJA: 1/3
<p><b>ASUNTO:</b> ELABORACION DE NOTAS DE CREDITO</p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Otorgar a clientes la bonificación correspondiente, ya sea por error en precio o devolución de material.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Las notas de crédito de la compañía por cualquier concepto son elaboradas exclusivamente por el departamento de Crédito y Cobranzas.</p> <p>La nota de crédito por concepto de devolución de Material deberá estar debidamente soportada con los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A) COMENTARIO SOBRE EL MOTIVO DE LA DEVOLUCION.</li> <li>B) ENTRADA DEL ALMACEN POR CONCEPTO DE LA DEVOLUCION.</li> <li>C) COPIA DE FACTURA POR LA QUE SE GENERA LA DEVOLUCION.</li> </ul> <p>Una vez recabados los datos y documentos se procede a elaborar la nota de crédito con los datos que indica la nota de entrada por devolución, la cual se envía a la Dirección General para su autorización.</p> <p>Cuando se trata de diferencias en precios se consulta previamente a la Dirección para la autorización de dicho crédito, una vez autorizadas se procede a elaborar la Nota de Crédito.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>☪</b>	<b>COMPañIA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/I-1-15
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> CREDITO Y COBRANZAS	<b>HOJA:</b> 2/3
<p>La autorización para elaborar notas de crédito por cualquier otro concepto deberá ser consultada previamente a la Dirección.</p> <p>Una vez autorizadas se procede a su distribución:</p> <p style="padding-left: 40px;">CLIENTE.- Original</p> <p style="padding-left: 40px;">CONTABILIDAD.- Copia Azul</p> <p style="padding-left: 40px;">CREDITO Y COBRANZAS.- Copia Verde</p> <p>Una copia es entregada a Sistemas para su captura y una vez capturada la devuelve a Crédito.</p> <p>Existe un archivo consecutivo de todas las notas de crédito de la compañía.</p> <p><b>POLITICA:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Las notas de crédito son autorizadas exclusivamente por la Dirección General mismas que de carecer alguna de cualquiera de las dos firmas serán nulas.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Gerente de Crédito y Cobranzas.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
	COMPANIA: PROMESA	CONTROL No. T/1-15
AREA: TESORERIA	DEPTO.: CREDITO Y COBRANZAS	HOJA: 3/3
NOTA DE CREDITO		
No. NOTA CREDITO		
CLIENTE	REFERENCIA	CON FECHA
HEMOS ACREDITADO A SU APRECIABLE CUENTA LA CANTIDAD DE :		
CONCEPTO		TOTAL
TOTAL NETO NS		
GERENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	CONTADOR	
AUTORIZACIONES		FECHA DE PUBLICACION
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	


Fig. 4.7 Nota de Crédito

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**


<b>88</b>	<b>COMPANIA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/I-1-16
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> CREDITO Y COBRANZAS	<b>HOJA:</b> 1/2
<b>ASUNTO:</b> ELABORACION DE NOTAS DE CARGO		
<b>OBJETIVO:</b>		
<p>Cargar a clientes los importes correspondientes por el cobro de intereses generados por la devolución de cheques, así como por diferencias en precios.</p>		
<b>PROCEDIMIENTO:</b>		
<p>Las notas de cargo por cualquier concepto son elaboradas exclusivamente por el departamento de Crédito y Cobranzas.</p> <p>Notas de cargo por envío de materiales fuera del D.F. (Foráneos).</p> <p>El cargo consiste en repercutir el pago que nosotros hacemos en el momento de enviar los embarques, ya que algunas fletas sólo reciben embarques pagados en el lugar de origen.</p> <p>También existen notas de cargo por diferencias en precios, los cuales se pueden generar por errores al facturar o por cambios de precios no notificados a Sistemas.</p> <p>Para elaborar la nota de cargo por concepto de diferencias en precio deberá ser solicitada por escrito por la persona idónea, indicando la causa y el importe del cargo.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>96</b> <b>96</b>	<b>COMPañIA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/I-1-16
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> CREDITO Y COBRANZAS	<b>HOJA:</b> 2/2
<p>Una vez autorizada se procede a su distribución:</p> <p style="text-align: right;">CONTABILIDAD.- Copia azul</p> <p style="text-align: right;">CLIENTE.- Original</p> <p style="text-align: right;">CREDITO Y COBRANZAS.- Copia Verde</p> <p>Una copia es entregada al Departamento de Sistemas quien devuelve a Crédito y Cobranzas una vez ya capturados su datos.</p> <p>Existe un archivo consecutivo de todas las Notas de Cargo de la Compañía.</p> <p><b>POLITICA:</b></p> <p style="text-align: center;">Las Notas de Cargo son autorizadas exclusivamente por la Dirección General mismas que de carecer de cualquiera de las dos firmas estas serán nulas.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p style="text-align: center;">Gerente de Crédito y Cobranzas.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>90</b> <b>96</b>	<b>COMPANÍA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/1-1-17
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> CREDITO Y COBRANZAS	<b>HOJA:</b> 1/2
<b>ASUNTO:</b> ELABORAR CORRESPONDENCIA PARA CLIENTES DE LA COMPAÑIA		
<b>OBJETIVO:</b>		
<p>Dar a conocer a clientes sus saldos pendientes de liquidar a la compañía, así como los envíos de facturas ya sea pagadas o a cobro.</p>		
<b>PROCEDIMIENTO:</b>		
<p>La correspondencia con clientes es de suma importancia, ya que con ella nos mantenemos constantemente comunicados.</p> <p>Actualmente la comunicación que tenemos con el cliente es más constante ya que por medio del FAX, les hacemos llegar sus estados de cuenta, copias de facturas correspondientes a sus envíos de material y talones de embarque.</p> <p>La correspondencia que tenemos que enviar se hace por medio de servicio de mensajería particular.</p> <p>Algunos clientes foráneos nos solicitan sus facturas originales anticipadamente para poder programar nuestro pago.</p> <p>Para enviar las facturas originales para su pago elaboramos carta dirigida a la persona encargada de pagos de cada compañía, en la que indicamos que estamos enviando nuestra factura original para su revisión y pago correspondiente.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
	COMPANÍA: PROMESA	CONTROL No. T/I-1-17
AREA: TESORERÍA	DEPTO.: CREDITO Y COBRANZAS	HOJA: 2/2
<p>En esta carta detallamos fecha, número e importe de la factura, archivando una copia de esta en sobre respectivo del cliente vigilando siempre las fechas de vencimiento.</p> <p>Algunos de estos clientes nos envían sus pagos por la misma vía y otros nos depositan directamente en nuestra cuenta de cheques, transmitiendo vía fax su ficha de depósito, el cual nosotros checamos en nuestra pantalla de que esté debidamente abonado por el banco correspondiente.</p> <p>Una vez recibido el pago la carta es retirada de su sobre de cartera archivado en su expediente como historia. Posteriormente son enviadas las facturas ya pagadas, elaborando carta indicando el contenido del envío, esto también es por mensajería.</p> <p>También se elabora correspondencia por recordatorios de cartera vencida que se transmiten en su mayoría vía fax.</p> <p><b>POLITICA:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Enviar correspondencia por mensajería particular preferentemente.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Gerente de Crédito y Cobranzas.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
	COMPANIA: PROMESA	CONTROL No. T/I-1-18
AREA: TESORERIA	DEPTO.: CREDITO Y COBRANZAS	HOJA: 1/2
<p><b>ASUNTO:</b> REVISION DE PEDIDOS CONTRA FACTURACION</p>		
<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Cotejar los pedido realizados contra la elaboración de facturas para la verificación de datos contenidos en los mismos.</p>		
<p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p>Para la facturación, se elabora previamente un pedido en el que se indican los datos generales del cliente, número de código, fecha, condiciones de pago, número de folio, vía de embarque, cantidad, unidad, código del material y la descripción del producto.</p> <p>Este pedido generalmente lo elabora el departamento de ventas y embarques el cual deberá estar debidamente firmado por el vendedor, y del encargado del almacén según sea el caso y autorizado por el departamento de Crédito y Cobranzas.</p> <p>Una vez elaborado el pedido debidamente requisitado es turnado al Departamento de Sistemas, donde se deberá checar cada uno de los datos, así como las firmas de autorización para proceder a elaborar la factura correspondiente.</p> <p>El Departamento de Sistemas nunca podrá facturar un pedido sin tener la firma de autorización de Crédito y Cobranzas.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>88</b>	COMPANIA: PROMESA	CONTROL No. T/I-1-18
AREA: TESORERIA	DEPTO.: CREDITO Y COBRANZAS	HOJA: 2/2
<p>La no autorización de pedidos pudieran ser por diversas causas como:</p> <p style="margin-left: 40px;">A) CREDITO VENCIDO.</p> <p style="margin-left: 40px;">B) LINEA DE CREDITO OCUPADA.</p> <p>Las facturas ya elaboradas son entregadas al departamento de ventas y/o embarques no sin antes cotejar estas contra el pedido y estampando su Vo.Bo. en el mismo. Almacén al recibir su facturación nuevamente coteja los pedidos contra las facturas para posteriormente relacionarlas y entregar a crédito y cobranzas.</p> <p>Por último crédito y cobranzas nuevamente checa los pedidos contra las facturas recibidas con las cuales viene acompañada una copia del pedido que ampara la factura. A cada pedido se le anotará el número de factura que lo ampara para cualquier aclaración u observación posterior.</p> <p><b>POLITICA:</b></p> <p style="margin-left: 40px;">Toda factura elaborada deberá contar con su pedido correspondiente sin excepción alguna, así como la firma del Gerente de Crédito y Cobranzas.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p style="margin-left: 40px;">Gerente de Crédito y Cobranzas.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>86</b>	COMPANIA: PROMESA	CONTROL No. T/I-1-19
AREA: TESORERIA	DEPTO.: CREDITO Y COBRANZAS	HOJA: 1/1
<p><b>ASUNTO:</b> RECEPCION Y REGISTRO DE PAGOS RECIBIDO POR MENSAJERIA</p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Registrar oportunamente los pagos recibidos por el exterior.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Crédito y Cobranzas recibe pagos vía mensajería, mismos que son relacionados en el reporte de cobranza en original para la elaboración de sus fichas de depósito para después entregar a tesorería. Se procede a elaborar el reporte de Ingresos entregando el original de este a tesorería también firmando de recibido la copia. La copia se entrega al departamento de sistemas para la captura de datos y lo devuelve posteriormente a Crédito y Cobranzas para su archivo.</p> <p><b>POLITICA:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Entregar a Tesorería mediante el reporte de cobranzas los pagos recibidos, a más tardar el día siguiente de la realización del pago.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Gerente de Crédito y Cobranzas.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>96</b> <b>96</b>	COMPANÍA: PROMESA	CONTROL No. T/I-1-20
AREA: TESORERIA	DEPTO.: CREDITO Y COBRANZAS	HOJA: 1/1
<p><b>ASUNTO:</b> CONTROL DE CHEQUES POSTFECHADOS</p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Crear y mantener un adecuado control de cheques postfechados, conociendo así la fecha del cobro del documento.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Este tipo de cheques son reportados en su control de ingresos por la Cajera, quien lo envía al departamento de Crédito y Cobranzas con una relación en donde se firma de recibido. Estos cheques son custodiados hasta la fecha correspondiente del depósito, misma que deberá estar indicada en el mismo cheque o con una leyenda anexa. Llegada la fecha de su vencimiento se elaborarán sus fichas de depósito correspondientes y se entregan a tesorería.</p> <p><b>POLITICA:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Los cheques postfechados serán cobrados de quince a treinta días según el crédito que tenga el cliente, a partir de la fecha de recepción de dicho documento.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Gerente de Crédito y Cobranzas.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>☼</b>	COMPañIA: PROMESA	CONTROL No. T/I-1-21
AREA: TESORERIA	DEPTO.: CREDITO Y COBRANZAS	HOJA: 1/1
<b>ASUNTO: CONTROL Y COBRO DE COMPROBANTES DE TARJETAS DE CREDITO</b>		
<b>OBJETIVO:</b> Conocer las fechas de vencimiento para el cobro del documento.		
<b>PROCEDIMIENTO:</b>		
<p>En la compañía se reciben pagos con tarjeta por la compra de material. La compañía cuenta con un contrato de servicio en el cual le autorizan a recibir pagos con dicha tarjeta. En el contrato se estipula que hará un cargo del 6% sobre el importe total de cada pagaré mas 15% de I.V.A. Los pagarés recibidos deberán ser enviados a revisión a las oficinas y esperar 15 días a partir de la fecha de revisión para poder recibir el importe de dichos pagarés. El recibo del cheque correspondiente viene junto con el comprobante de la comisión más I.V.A., que nos cobra dicha empresa el cual enviamos a la Gerencia Administrativa para su contabilización. De este cheque se elabora reporte de ingresos el cual se envía a la Gerencia Administrativa para su registro.</p>		
<b>POLITICAS:</b>		
<p>La recepción de estos documentos por Crédito y Cobranzas deberá ser al día siguiente de que los reciba Caja general para poder así enviar a su revisión.</p>		
<b>RESPONSABILIDAD:</b>		
Cajera.		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

## **TESORERO**

**REPORTA A: PRESIDENTE DE CONSEJO  
DIRECTOR GENERAL**

**LE REPORTAN: GERENTE DE CREDITO Y COBRANZAS  
JEFE DE CUENTAS POR PAGAR  
CAJA GENERAL**

### **ACTIVIDADES**

- 1.- Elaboración de cheques para la reposición de caja chica por gastos.
- 2.- Autorización de pagos por compras de contado, nóminas y rentas.
- 3.- Enviar información de cheques expedidos por la compañía al Contador General.
- 4.- Elaboración de cheques para pagos de impuestos, I.M.S.S., SAR, e INFONAVIT.
- 5.- Ordenar al departamento de cuentas por pagar la elaboración de cheques para pagos locales y foráneos de acuerdo a prioridades y recursos, según el presupuesto de egresos.
- 6.- Checar relación de cheques pagados a proveedores y facturas tomadas a revisión.

- 7.- Realizar un arqueo de Caja al departamento de cuentas por pagar y a la cajera cuando menos una vez al mes.
- 8.- Recibir información del departamento de crédito y cobranzas sobre la posible cobranza del día.
- 9.- Revisar la relación de cobranza conjuntamente con la persona responsable, el día cinco de cada mes.
- 10.- Programar los pagos de servicios, pólizas de seguros, y pagos de adeudos que se tienen con los diferentes bancos por préstamos.
- 11.- Autorizar los préstamos personales a empleados.
- 12.- Revisar las chequeras que se tienen en Caja fuerte y solicitar las que sean necesarias.
- 13.- Programar los pagos al I.M.S.S., impuestos, renta, S.A.R. y nóminas.
- 14.- Elaborar hoja de antigüedad de saldos para presentar al Director General.
- 15.- Programar para que las cuentas de cheques tengan suficientes recursos para que los bancos puedan cargar los intereses de los diferentes préstamos bancarios.
- 16.- Elaborar un presupuesto de egresos con base al presupuesto de compras y gastos generales.
- 17.- Autorizar los vales de Caja chica, así como notas de comprobación de gastos.
- 18.- Programar pagos para la compra de refacciones de unidades, de acuerdo a la relación recibida por el jefe de mantenimiento.
- 19.- Actualizar las hojas de préstamos tomando en cuenta los abonos y préstamos de la semana anterior.

- 20.- Diariamente se deberán vaciar los movimientos de bancos en las hojas de posición diaria bancaria para conocer los saldos de cada uno de los bancos manejados por la compañía.
- 21.- El día lunes de cada semana el tesorero se reúne con el Director General para informar sobre los asuntos prioritarios y recibir instrucciones sobre cada uno de ellos.
- 22.- Checar diariamente los saldos bancarios.
- 23.- Anticipo a proveedores.

#### **FORMAS UTILIZADAS EN TESORERIA**


- 1.- Posición Diaria Bancaria.
- 2.- Antigüedad de Saldos.
- 3.- Solicitud de Elaboración de Cheques.
- 4.- Relación de Créditos Comerciales.
- 5.- Control de Chequeras.
- 6.- Saldo en Bancos.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

	<b>COMPANÍA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/F-1-1
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> FINANZAS	<b>HOJA:</b> 1/1
<b>ASUNTO:</b> ANTIGÜEDAD DE SALDOS		
<b>OBJETIVO:</b>  Estar en posibilidad de emitir juicios y conocer los saldos pendientes de pago a proveedores.		
<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Se elabora en original y dos copias, el original se entrega al presidente de consejo, 1er. copia al director general y 2da. copia para el archivo de tesorería. Esta antigüedad se elabora semanalmente con el objeto de proporcionar una información actualizada al presidente del consejo de administración y al Director General y con ello puedan estar en posibilidad de poder emitir juicios reales y acertados, ya que en una sola hoja se conocen los pasivos de la empresa, las prioridades de pago y los pagos exigibles.		
<b>POLITICA:</b>  Elaborar los días martes de cada semana y entregar a tesorería a más tardar a la 10:00 A.M.		
<b>RESPONSABILIDAD:</b>  Tesorero.		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

	<b>COMPANIA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/F-1-2
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> FINANZAS	<b>HOJA:</b> 1/1
<b>ASUNTO:</b> POSICION DIARIA BANCARIA		
<b>OBJETIVO:</b>  Llevar un mejor control y estar en posibilidad de conocer la historia de los ingresos y egresos. Así como llevar una mejor actualización de los saldos bancarios.		
<b>PROCEDIMIENTO:</b>  Se elabora diariamente en original y copia, el original para tesorería y la copia para el departamento de contabilidad. Su forma de llenado es:  A) NOMBRE DEL BANCO. B) NUMERO DE CUENTA. C) SALDO ANTERIOR. D) INGRESOS (MAS). E) EGRESOS (MENOS). F) SALDO ACTUAL.		
<b>POLITICA:</b>  Entregar diariamente al departamento de contabilidad.		
<b>RESPONSABILIDAD:</b>  Gerente de Crédito y Cobranzas		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
 <b>AREA:</b> TESORERIA	<b>COMPANIA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/F-1-2
	<b>DEPTO.:</b> FINANZAS	<b>HOJA:</b> 2/2
<b>POSICION DIARIA BANCARIA</b>		
<b>EMPRESA:</b> _____		<b>FECHA:</b> _____
<b>BANCO</b>		<b>TOTAL</b>
No. DE CUENTA		
SALDO ANTERIOR		
COBRANZA		
PRESTAMOS		
TRASPASO ENTRE BANCOS		
TOTAL DE INGRESOS		
CHEQUES EMITIDOS		
CHEQUES DEVUELTOS		
OTROS CARGOS BANCARIOS		
TOTAL DE EGRESOS		
SALDO ACTUAL		
No. REPORTE Y/O CHEQUE		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

Fig. 4.8 Posición Diaria Bancaria

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>96</b> <b>96</b>	<b>COMPANIA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/F-1-3
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> FINANZAS	<b>HOJA:</b> 1/2
<b>ASUNTO:</b> SOLICITUD DE CHEQUE		
<b>OBJETIVO:</b> Contar con un documento soporte para la elaboración de cheques, apoyándose en los elementos necesarios.		
<b>PROCEDIMIENTO:</b>		
Se elabora en original, la cual se entrega al departamento de cuentas por pagar para la elaboración del cheque, en caso de que sea autorizada dicha solicitud. Esta solicitud deberá contener los siguientes datos:		
A) NOMBRE DE LA COMPANIA.		
B) NOMBRE DEL BANCO.		
C) NUMERO DE LA CUENTA BANCARIA.		
D) NOMBRE DEL BENEFICIARIO.		
E) NOMBRE DE LA PERSONA Y DEPARTAMENTO QUE SOLICITA EL CHEQUE.		
F) CONCEPTO DEL PAGO.		
<b>POLITICA:</b>		
No se autorizará ninguna solicitud de cheque si carecen de los elementos necesarios para su autorización. Tratándose de pago de facturas por la compra de materia prima es necesario tanto la requisición de compra como nota de entrada de almacén.		
<b>RESPONSABILIDAD:</b> Tesorero.		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
	COMPANÍA: PROMESA	CONTROL No. T/F-1-4
AREA: TESORERIA	DEPTO.: FINANZAS	HOJA: 1/1
<p><b>ASUNTO:</b> ANTICIPO A PROVEEDORES</p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Establecer los lineamientos que regirán el otorgamiento, registro y control de anticipos a Proveedores por compras de bienes o servicios.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Requisitos para otorgar anticipos               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Deberá existir cotización por escrito.</li> <li>1.2. Deberá existir Pedido, Orden de Compra o Contrato que establezca con claridad los compromisos del proveedor y las penalidades, si se pactan.</li> <li>1.3. El proveedor deberá expedir una Factura y/o Recibo con los requisitos fiscales necesarios, a fin de que la empresa recupere el I.V.A. correspondiente.</li> </ol> </li> <li>2. El tesoroero llevará un control de los anticipos</li> </ol> <p><b>POLITICA:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Se otorgarán anticipos a Proveedores sólo cuando sea necesario para la correcta operación de los negocios, procurando siempre eliminarlos o minimizarlos.</p> <p><b>RESPONSABLE:</b> Tesoroero</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>98</b>	COMPañÍA: PROMESA	CONTROL No. T/F-1-5
AREA: TESORERIA	DEPTO.: FINANZAS	HOJA: 1/1
<p><b>ASUNTO: SEGUROS Y FIANZAS</b></p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Definir responsabilidades para determinación de montos a asegurar y para reclamación oportuna de siniestros.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Cada seis meses, se elabora un estudio de los seguros recomendables.</p> <p style="padding-left: 40px;">El Tesorero lo presentará al Director General para revisión y/o autorización de la contratación. El monto a asegurar y los objetos y/o riesgos a cubrir, los determinan el responsable del objeto o riesgos a cubrir en coordinación con el tesorero.</p> <p><b>POLITICA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- El Director General definirá los seguros a contratarse.</li> <li>2.- Los seguros que se contraten serán los que mejor opción de cobertura y costo ofrezcan en el mercado.</li> <li>3.- El Tesorero informará a la Aseguradora de cualquier siniestro, dando seguimiento a los reclamos hasta concluirlos.</li> </ol> <p><b>RESPONSABLE:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Tesorero</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

## **JEFE DE CUENTAS POR PAGAR**

**REPORTA A: TESORERO**

### **ACTIVIDADES**

- 1.- Control de requisiciones.
- 2.- Control de notas de entrada.
- 3.- Revisar facturas de proveedores.
- 4.- Recepción de facturas.
- 5.- Revisar facturas tomadas a revisión y codificarlas para su captura en el departamento de sistemas de la empresa.
- 6.- Elaborar relaciones semanales de facturas tomadas a revisión y pagos efectuados que cumplieron con los requisitos.
- 7.- Revisar fechas y vencimientos de pagos: teléfonos, energía eléctrica, agua, prediales, así como los diferentes servicios y agregar la hoja en la que se controle mensualmente los pagos.
- 8.- Elaborar solicitud de cheque para pago a proveedores y servicios.
- 9.- Elaboración de cheques y pasarlos a tesorería para su firma de autorizado y pagar al proveedor.
- 10.- Pasar al departamento de sistemas los listados de cuentas por pagar a proveedores, para descontar facturas pagadas, y anexar facturas nuevas.



## **FORMAS UTILIZADAS EN CUENTAS POR PAGAR.**

- 1.- Solicitud de Cheque.
- 2.- Requisiciones de Compra.
- 3.- Notas de Entrada al almacén.
- 4.- Control de Facturas a revisión.
- 5.- Control de cheques pagados.
- 6.- Relación de pagos.
- 7.- Relación de pagos a proveedores.


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>88</b>	COMPañÍA: PROMESA	CONTROL No. T/E-1-1
AREA: TESORERIA	DEPTO.: CUENTAS POR PAGAR	HOJA: 1/2
<p><b>ASUNTO:</b> CONTROL DE REQUISICIONES DE COMPRA</p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Llevar un adecuado control de requisiciones de compra, así como obligar a los proveedores se acaten a las normas establecidas por la compañía, vigilando que las requisiciones cuenten con sus datos necesarios para que puedan ser autorizadas por la gerencia.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p>Cada una de las requisiciones elaboradas deberán contar con los siguientes datos, los cuales son de vital importancia para la expedición de cheques:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A) FECHA.</li> <li>B) NOMBRE DE LA EMPRESA.</li> <li>C) NOMBRE DE LA PERSONA QUE SOLICITA EL MATERIAL.</li> <li>D) NUMERO DE REQUISICION.</li> <li>E) NOMBRE DEL PROVEEDOR SELECCIONADO.</li> <li>F) FECHA DE ENTREGA DEL MATERIAL.</li> <li>G) DIAS DE CREDITO.</li> <li>H) PRECIO TOTALIZADO.</li> <li>I) FIRMA DE AUTORIZADO POR LA GERENCIA CORRESPONDIENTE.</li> </ul>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>86</b>	COMPANIA: PROMESA	CONTROL No. T/E-1-1
AREA: TESORERIA	DEPTO.: CUENTAS POR PAGAR	HOJA: 2/2
<p>Estas requisiciones se anexan a sus respectivas facturas del proveedor correspondiente, se archiva la factura con su requisición para posteriormente anexar nota de entrada y control de calidad.</p> <p><b>POLITICA:</b></p> <p>Toda requisición recibida en cuentas por pagar deberá contar con la firma de la gerencia del departamento que está solicitando el material o servicio, como del Gerente de Compras. En caso contrario no se dará trámite alguno a dicha requisición.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p style="text-align: center;">Jefe de Cuentas por Pagar.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>98</b> <b>98</b>	COMPANIA: PROMESA	CONTROL No. T/E-1-2
AREA: TESORERIA	DEPTO.: CUENTAS POR PAGAR	HOJA: 1/1
<p><b>ASUNTO:</b> CONTROL DE NOTAS DE ENTRADA</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Verificar que el material recibido en almacén coincida con el que nos esta facturando el proveedor correspondiente.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Se reciben todas las entradas de material entregado al almacén, en las cuales se verifica que reúnan los requisitos siguientes:</p> <p style="padding-left: 80px;">A) FECHA.</p> <p style="padding-left: 80px;">B) TIPO DE ALMACEN.</p> <p style="padding-left: 80px;">C) NOMBRE DEL PROVEEDOR.</p> <p style="padding-left: 80px;">D) NUMERO DE FACTURA/O REMISION EN SU CASO.</p> <p style="padding-left: 80px;">E) FIRMA Y SELLO DE ALMACEN DE RECIBIDO Y FECHA.</p> <p>Estas notas de entrada se anexan a sus respectivas facturas del proveedor correspondiente, con su requisición para la programación del pago.</p> <p><b>POLITICA:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">No se pagará ninguna factura si carece del sello de recibido por almacén, así como la firma del almacenista.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b> Jefe de Almacén.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>☞</b>	<b>COMPañIA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/E-1-3
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> CUENTAS POR PAGAR	<b>HOJA:</b> 1/1
<p><b>ASUNTO:</b> REVISAR FACTURAS DE PROVEEDORES Y DATOS CORRESPONDIENTES ANEXANDO SU NOTA DE ENTRADA Y REQUISICION DE COMPRA.</p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p align="center">Crear y mantener un buen control interno en el pago de facturas, revisando que estas cuenten con su requisición y nota de entrada de almacón respectiva.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p align="center">Es importante revisar las facturas de los proveedores, ya que si tuvieran algún error habría problemas en la elaboración de su cheque y no saldría en su oportunidad, ya que no sería autorizado por tesorería.</p> <p>Los datos que se deberán revisar serán los siguientes:</p> <p align="center">A) NOMBRE DE LA EMPRESA. B) DIRECCION DE LA EMPRESA. C) R.F.C. DE LA EMPRESA Y PROVEEDOR. D) NUMERO DE REQUISICION. E) CANTIDAD DEL MATERIAL Y PRECIO UNITARIO.</p> <p><b>POLITICA:</b> Todas la facturas deberán ser revisadas al momento de su recepción y pago.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b> Jefe de Cuentas por Pagar.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
	COMPañIA: PROMESA	CONTROL No. T/E-1-4
AREA: TESORERIA	DEPTO.: CUENTAS POR PAGAR	HOJA: 1/1
<p><b>ASUNTO:</b> CONTROL DE FACTURAS A REVISION Y CODIFICARLAS PARA SU CAPTURA EN EL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE LA EMPRESA.</p>		
<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Conocer los vencimientos de pago de cada una de las facturas recibidas para programar dichos pagos.</p>		
<p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p>Se revisa que la factura del proveedor traiga sello y firma de recibido, se verifica que realmente exista una requisición de la factura, no se recibe ninguna factura a revisión, sino se tiene soporte o firma de recibido del almacén correspondiente. Una vez revisadas se codifican para su captura y programación del pago.</p>		
<p><b>POLITICA:</b></p> <p>Los días lunes de cada semana a las 10:00 A.M. se deberán pasar las facturas al departamento de sistemas para su captura correspondiente.</p>		
<p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p>Jefe de Cuentas por Pagar.</p>		
AUTORIZACIONES		FECHA DE PUBLICACION
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
98 86	COMPañIA: PROMESA	CONTROL No. T/E-1-5
AREA: TESORERIA	DEPTO.: CUENTAS POR PAGAR	HOJA: 1/1
<p><b>ASUNTO:</b> ELABORACION DE RELACIONES DE FACTURAS TOMADAS A REVISION Y PAGOS EFECTUADOS QUE CUMPLIERON CON LOS REQUISITOS.</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Conocer el importe de las facturas tomadas a revisión, así como tener conocimiento de los pagos efectuados semanalmente.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b> Se elabora en original y copia, el original para tesorería y la copia para el departamento de cuentas por pagar, en este formato se relacionan las facturas tomadas a revisión, nombre del proveedor, nombre de la empresa, importe, días de crédito, fecha de vencimiento, también se relacionan las facturas que se pagaron, anotando el número de factura, nombre del proveedor, nombre de la empresa, importe, número de cheque y nombre del banco que liquidó el adeudo.</p> <p><b>POLITICA:</b> La elaboración de estas relaciones deberá realizarse los días sábado de cada semana a las 11:00 A.M.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b> Jefe de Cuentas por Pagar.</p>		
AUTORIZACIONES		FECHA DE PUBLICACION
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
	<b>COMPANIA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/E-1-6
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> CUENTAS POR PAGAR	<b>HOJA:</b> 1/1
<p><b>ASUNTO:</b> REVISAR FECHAS Y VENCIMIENTOS DE PAGOS DE TELEFONO, ENERGIA ELECTRICA, AGUA, PREDIALES, ASI COMO DIFERENTES SERVICIOS Y AGREGAR HOJA EN LA QUE SE CONTROLLEN LOS PAGOS MENSUALES.</p>		
<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Mantener un adecuado control en los pagos fijos para evitar posibles suspensiones de los mismos así como del pago de recargos.</p>		
<p><b>PROCEDIMIENTO:</b> Se revisan las fechas de vencimiento de todos los servicios, se procede a la elaboración de la solicitud de cheque.</p> <p>Ya elaborado el cheque se anotan en sus formatos correspondientes todos los datos para el control mensual.</p>		
<p><b>POLITICA:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Realizar revisiones periódicas en el pago de gastos fijos por lo menos una vez a la semana.</p>		
<p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Jefe de Cuentas por Pagar.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>☼</b>	<b>COMPANÍA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/E-1-7
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> CUENTAS POR PAGAR	<b>HOJA:</b> 1/1
<b>ASUNTO:</b> ELABORACION DE SOLICITUD DE CHEQUE PARA PAGO A PROVEEDORES.		
<b>OBJETIVO:</b>		
<p align="center">Todo cheque elaborado deberá contar con su solicitud correspondiente.</p>		
<b>PROCEDIMIENTO:</b>		
<p align="center">Una vez autorizados los pagos a proveedores por tesorería se elabora solicitud de cheque que consta de:</p>		
<p align="center">A) NOMBRE DE LA EMPRESA.</p>		
<p align="center">B) BANCO.</p>		
<p align="center">C) BENEFICIARIO.</p>		
<p align="center">D) IMPORTE.</p>		
<p align="center">E) CONCEPTO.</p>		
<p align="center">F) NOMBRE DE LA PERSONA O DEPARTAMENTO QUE SOLICITA EL PAGO.</p>		
<p align="center">Se realiza el mismo procedimiento para pago de servicios.</p>		
<b>POLITICA:</b>		
<p align="center">Todas las solicitudes de cheques deberán contar con la firma de autorización del Tesorero.</p>		
<b>RESPONSABILIDAD:</b> Jefe de Cuentas Por Pagar		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>98</b>	<b>COMPañIA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/E-1-8
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> CUENTAS POR PAGAR	<b>HOJA:</b> 1/1
<p><b>ASUNTO:</b> ELABORACION DE CHEQUES</p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Pagar oportunamente a proveedores evitando así posible cancelación de Créditos.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Se elaboran las pólizas cheques, en original y copia la póliza original es para contabilidad y la copia para el consecutivo de tesorería. Para la elaboración de cheques es necesario que la documentación vaya completa, los cheques deben de contener los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A) NOMBRE DEL BENEFICIARIO.</li> <li>B) FECHA.</li> <li>C) IMPORTE.</li> <li>D) No. DE CHEQUE.</li> </ul> <p>Una vez revisada debidamente la documentación respectiva, se envía a firma, ya firmados se entregan a Caja para pagar al proveedor correspondiente.</p> <p><b>POLITICA:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Toda elaboración de cheques requiere de la firma de autorización tanto del Director General como del Tesorero, sin excepción alguna.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b> Jefe de Cuentas por Pagar.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>98</b>	<b>COMPANÍA:</b> PROMESA	<b>CONTROL No.</b> T/E-1-9
<b>AREA:</b> TESORERIA	<b>DEPTO.:</b> CUENTAS POR PAGAR	<b>HOJA:</b> 1/1
<p><b>ASUNTO:</b> PASAR AL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS LOS LISTADOS DE CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES, PARA DESCONTAR FACTURAS PAGADAS, Y ANEXAR FACTURAS NUEVAS.</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Contar con listados actualizados para programar los pagos a proveedores de bienes y servicios.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO:</b> Ya elaborada la relación de facturas, se envían a sistemas para ser descontadas. La relación de facturas tomadas a revisión, se envía a sistemas para anexar a los listados respectivos.</p> <p><b>POLITICA:</b> Entregar al departamento de sistemas los días lunes de cada semana a las 11:00 A.M.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD:</b> Jefe de Cuentas por Pagar.</p>		
<b>AUTORIZACIONES</b>		<b>FECHA DE PUBLICACION</b>
DIRECTOR GENERAL	RESPONSABLE DE AREA	

**TESIS SIN PAGINACION**

**COMPLETA LA INFORMACION**

## **CONCLUSIONES**

A lo largo de la investigación he manejado conceptos teóricos, el conocimiento de los mismos me permitió entender el funcionamiento de la organización. Ahora bien, creo conveniente dar a conocer las ideas relevantes en el desarrollo de la investigación, ideas que me permitieron abordar el vínculo de la información teórica con la Hipótesis Central.

En la parte teórica retomé lo que es el Control Interno al cual definí como: Un plan de organización que permite la coordinación de todos los métodos adoptados por una organización para proteger activos, verificar la confiabilidad de sus operaciones contables, así como promover su eficiencia operativa, para el logro de objetivos que le llevarán a cumplir con sus metas propuestas. De esto logré establecer la importancia que tiene el Control Interno de acuerdo a los estudiosos del tema, la importancia que resalta la función del mismo en cuanto a la posibilidad de resolver los diversos problemas que se pueden presentar en una organización los cuales afectan, a las funciones específicas de la empresa objeto de estudio que en este caso se refiere a la Tesorería, la cual determina la integración de diferentes elementos de información para la toma de decisiones y seguimiento de políticas, en el mismo capítulo destaque los objetivos que persigue el Control Interno en toda empresa, como son los postulados para el Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores, los cuales he descrito en el apartado 1.3 de esta investigación, objetivos que se vinculan con: La protección, el flujo de información en la conducción del negocio,

la promoción en cuanto a la eficiencia de las actividades generadas por la Entidad Económica, al igual que la adhesión a las políticas establecidas por la Empresa.

Estos objetivos en forma particular nos llevan a la protección de los activos, así como la información financiera confiable, promoción de la eficiencia operacional; a los cuales podemos considerar elementos y/o factores que permiten observar la adhesión a las políticas empresariales, por lo tanto una adhesión a la práctica del Control Interno; que por otro lado es necesario destacar que presenta elementos agrupados en cuatro categorías como son: Organización, Procedimientos, Personal y Supervisión. Elementos que presentan diferentes subdivisiones según el caso, las cuales nos permiten establecer la integración de diferentes funciones, en cuanto a la integración empresarial, dentro de estas funciones he destacado el Control Interno y el Departamento de Auditoría Interna como elementos que permiten medir los factores que se presentan como obstáculos en el funcionamiento de la empresa.

Mencioné a la empresa, la cual me permite enunciar la definición de la misma como una Unidad Económica que se encuentra integrada por un conjunto de elementos (materiales, humanos y tecnológicos), que constituyen una unidad de producción de bienes y servicios, unidad que tiene por objeto dar un servicio a la sociedad, así destaqué los elementos que forman al igual que la clasificación de la misma en donde mencioné el criterio establecido según: actividad o giro, constitución patrimonial, y función económica, clasificación que permite establecer semejanza y diferencias entre la tipología anunciada, así como los objetivos que en un momento dado se presentan en toda empresa, los cuales son de dos tipos: específicos y genéricos. La presencia de estos elementos me permitió establecer

como objetivos genéricos: el valor económico agregado suficiente, la capacidad de continuidad, generar una compensación humana, así como un servicio a la comunidad, que a su vez tomé como base para hablar de la Empresa de Cerámica, en donde destaque sus antecedentes y características así como sus funciones.

En tal medida, observé que ésta presenta características de una empresa de producción y distribución de productos, en cuanto al primer aspecto destacué el manejo de materia prima, así como el control requerido para la optimización de la misma. Por el otro lado, en cuanto a la distribución en la investigación mencioné las características en cuanto a ingresos y egresos de materia prima, del producto terminado; al igual que el desarrollo de una actividad económica la cual compromete todo un aspecto administrativo y contable para el funcionamiento de este tipo de empresa.

Así acoté a Fayol, consideré que la Administración es universal, por lo que toda empresa sin importar su nivel de organización o del giro del que se trate deberá desarrollar las mismas actividades de tesorería o funciones básicas; así mismo destacué como la Administración tiene que atender tanto a nivel interno como externo, el negocio en todas y cada una de sus fases por lo cual mencioné el aspecto de planeación, dirección, control y evaluación que remiten al proceso administrativo.

Este último me permitió entrar a lo que se considera el área de tesorería la que definí como: la coordinación de los elementos de una empresa para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez mediante el

manejo óptimo de Caja, Bancos y Valores negociables en bolsa, para el pago normal de pasivos y desembolsos imprevistos. Así destacué la actividad de Tesorero como principal funcionario responsable del desarrollo, dirección y operación de políticas, procedimientos, planes y programas que rigen las cuentas financieras de la empresa, así como los objetivos principales de la tesorería, los cuales se pueden clasificar en cuanto al monto efectivo de la misma: operacionales, precaucionales, especulativos y compensatorios.

En este sentido logré establecer el papel funcional de la Tesorería, en cuanto a: mantener el flujo de efectivo y los niveles de capital de trabajo (planteadas por la empresa), simplificar las operaciones con el fin de lograr y alcanzar una economía creciente, optimizar el patrimonio de la empresa en relación al capital de trabajo, proteger la integración de los bienes empresariales, obtener un rendimiento que compense la información realizada por lo tanto mantener una solidez financiera (esto se establece mediante la administración del dinero).

En este sentido desarrollé las características principales del tesorero al igual que la necesidad de establecer la importancia de la Tesorería y sus funciones en cuanto a situaciones específicas especialmente cuando estas se refieren a: obtención de fuentes de financiamiento, operación con bancos y custodia de valores, crédito y cobranzas, inversiones y protección de activos líquidos.

Asimismo mencioné el tipo de Subdepartamentos que integran al Departamento de Tesorería en donde retomé: los recursos financieros (caja),



crédito y cobranzas y cuentas por pagar; departamentos que establecen la necesidad de un flujo de información que, a partir de ella, se destaca la operatividad de la tesorería en cuanto a su ubicación dentro de la empresa.

Muestro de acuerdo al organigrama 3.1 la ubicación de la Tesorería en una empresa, señalé la relación de la Tesorería con la función del control interno, y destacué la necesidad de considerar controles adecuados de entradas y salidas sobre la administración del dinero con la finalidad de optimizar la rotación de los activos de operación.

Este procedimiento lo destacué como base para comprender el proceso de flujo económico en una empresa de cerámica, en donde de acuerdo a la información financiera detecté cierto tipo de funcionamiento y de carencias en el mismo; en cuanto a la obtención e interpretación de la información.

Esta información retoma aquellas variables que permiten establecer la Hipótesis Central ó tesis de esta investigación la cual consiste en: Si el Control Interno es el fundamento para la obtención de la eficiencia de las operaciones de una empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica, por lo tanto el área de tesorería lo necesita, luego entonces a mayor uso del control interno en el área de tesorería de una empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica, mayor posibilidad de obtener la eficiencia en las operaciones. Hipótesis que he confirmado, ya que el vínculo de la tesorería en cuanto a su función de la administración del dinero se considera tiene su fundamento en el control interno, pero dicho control interno

implica la presencia de un manual que se presenta como base en el cuarto y último capítulo de la tesis.

El Contador Público debe tomar decisiones dentro de una empresa y para esto se requiere de información clara, veraz y oportuna. El fundamento de las mismas deberá atender que los procedimientos administrativos cumplan con su contenido para que su trabajo sea eficaz y la información que fluye a través de dichos procedimientos, reúna las características alcanzadas.

Durante toda la vida de la empresa esta latente la necesidad de planear; los objetivos, políticas y procedimientos, los cuales exigen al administrador su constante participación para adaptarlos a la época y a las circunstancias.

El manual sugerido sea cual fuere la forma que adopte de objetivos de políticas, de procedimientos, con sus formas y sus disposiciones siempre actualizadas es un instrumento útil para la administración de toda empresa, al comprender tanto las ideas de la parte directiva, como las labores de cada elemento y la manera de ejecutarlas para obtener con menores esfuerzos, mayores beneficios.

Para hablar de la eficiencia dentro del Área de Tesorería de una organización es necesaria la implantación de un Manual de Políticas y Procedimientos, ya que con la ayuda de diferentes controles proporcionará confiabilidad en las actividades realizadas. Es necesario crear todo tipo de información que ayude a la toma de decisiones, además esta será la base para la adecuada planeación.

En base a lo anterior se podrán establecer las estrategias necesarias que ayuden al logro de las metas fijadas por la entidad.

El manual en cuestión lo que persigue es lograr y mantener la eficiencia en cada uno de los elementos que forman a la entidad, consiguiendo de esta forma la estabilidad que toda organización necesita.

## **RECOMENDACIONES**

En base a las conclusiones obtenidas en el apartado anterior me permito exponer las siguientes recomendaciones tanto a la empresa objeto de estudio como a los alumnos de la carrera de Contaduría:

### **A LA EMPRESA:**

- Para hablar de productividad entre los elementos de esta organización es necesaria la implantación del Manual de Políticas y Procedimientos, ya que éstos le ayudarán a proporcionar una confiabilidad a cada una de las actividades realizadas por dicha Empresa.
- La Empresa deberá tomar en cuenta que es necesario la continua supervisión sobre el Manual de Políticas y Procedimientos, conocer así las desviaciones que se han presentado y proceder a la aplicación de las medidas necesarias que ayuden al cumplimiento de las metas.
- Por último le recomiendo contar con un Manual de Procedimientos, ya que servirá de apoyo tanto a los directivos como al personal de los restantes niveles organizacionales de la empresa, así como lograr y mantener la eficiencia en cada uno de

los elementos que forman a la Entidad, consiguiendo de esta forma la estabilidad de la empresa.

### **A LOS ALUMNOS:**

- El Contador Público es el profesional idóneo para diseñar el Control Interno en virtud de los amplios conocimientos y experiencia que adquiere a través de su constante contacto con las empresas.
- Le recomiendo al estudiante de la Carrera de Contaduría prepararse profesionalmente, ya que su máxima responsabilidad de experiencia, de actualización permanente en materia financiera, administrativa, contable y fiscal; es necesaria por la dinámica y problemática que sufren las empresas.
- Es necesario que el estudiante se concientice que el aumento en la complejidad de las diversas operaciones que realizan las empresas en la actualidad ha generado una gran demanda de servicios contables. Ante esta situación, la profesión de la Contaduría ha ensanchado el horizonte de sus conocimientos y de sus campos de actuación, es por ello que recomiendo al Contador Público realizar una especialización que le permita contar con los conocimientos necesarios para prestar un servicio de alta calidad profesional en cada una de las áreas que integran una organización.

## APENDICE

## **A. MARCO TEORICO**

**NOMBRE:** Propuesta de un Control Interno como fundamento de la operación eficiente del área de Tesorería de una Empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica.

### **IMPORTANCIA SOCIAL:**

El Control Interno se encuentra íntimamente ligado con la Organización y Administración de cualquier Entidad Económica, ya que ayuda al funcionamiento y desarrollo de las actividades de cada área, obteniendo así la eficiencia y confiabilidad en las operaciones de una organización, previniéndola del fracaso.

### **IMPORTANCIA TEORICA:**

Demostrar que el Control Interno es un elemento que conjuga diferentes Métodos y Procedimientos encaminados a alcanzar la máxima eficiencia en las operaciones para el cumplimiento de objetivos, ya que por medio de este se obtendrán rendimientos, que en el área de Auditoría nos permiten observar uno de los principales objetivos de la misma, en cuanto al enfoque contable y que en el estudio del caso trataré de demostrar como el fundamento contable en el área de Auditoría y la eficiencia de la Contaduría en la solución de la problemática que plantea una Organización Social.



## **HIPOTESIS**

### **ALTERNA I:**

Si el Control Interno es el fundamento para la obtención de la eficiencia en las operaciones de una Empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica por lo tanto el área de Tesorería lo necesita luego entonces a mayor uso de Control Interno, en el área de Tesorería mayor posibilidad de obtener la eficiencia en las operaciones en una Empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica.

## **HIPOTESIS**

### **ALTERNA II:**

Si el Control Interno dentro del área de Tesorería permite obtener operaciones eficientes de una Empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica su aplicación facilitará la obtención de estas, luego entonces a mayor aplicación del Control Interno mayor obtención de operaciones eficientes de una empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica con mayor confiabilidad dentro del área de Tesorería.

## **HIPOTESIS**

### **ALTERNA III:**

Si el Control Interno facilita la obtención de operaciones en el área de Tesorería de una Empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica, por lo tanto el área de Tesorería lo debe considerar luego entonces a mayor uso del Control Interno mayor posibilidad de la eficiencia en las operaciones de Tesorería, con mayor eficiencia en una empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica.

### **CENTRAL I:**

Si el Control Interno es el fundamento para la obtención de la eficiencia en las operaciones de una Empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica por lo tanto el área de Tesorería lo necesita luego entonces a mayor uso del Control Interno en el área de Tesorería de una empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica mayor posibilidad de obtener la eficiencia en las operaciones.

### **NULA:**

Si el Control Interno no es el fundamento para la obtención de la eficiencia en las operaciones de una Empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica por lo tanto el área de Tesorería no lo necesita luego entonces a mayor uso del Control Interno en el área de Tesorería de una

Empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica no hay mayor posibilidad de obtener la eficiencia en las operaciones.

## **OBJETIVOS:**

### **GENERAL:**

Dar a conocer la importancia del Control Interno en cualquier Organización así como de su funcionamiento en la misma.

### **PARTICULAR:**

Determinar que el Control Interno dentro del área de Tesorería de una empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica es básico para la obtención de la eficiencia en las operaciones de una Organización que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica.

### **ESPECIFICO:**

Analizar las principales razones del por qué se dice que el Control Interno es la base estructural para la obtención de información eficiente que ayude a una

Organización que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica para el logro de objetivos.

**TIPO DE OBJETO DE ESTUDIO:** Propuesta de un Control Interno.  
CONCEPTUAL SIMPLE

**METODOS:**

INDUCTIVO  
ANALITICO  
SINTETICO  
ANALOGICO

**TECNICAS DE RECOPIACION:**

Análisis de Contenido.  
Técnicas de Fichero.  
Cuestionarios.  
Procedimientos y Evaluación del Control Interno.

**UBICACION: BIBLIOTECAS:**

Universidad Latinoamericana.  
Universidad Autónoma de México.  
Universidad La Salle.

Escuela Superior de Comercio y  
Administración.  
Universidad Del Valle de México.  
Benjamin Franklin.  
MEXICO D.F.

JUNIO 93 A JULIO 95.

### **DELIMITACION TEORICA:**

En esta investigación se observa que el desarrollo de la misma gira en torno al área de Auditoría por lo tanto, es necesario contemplar que en esta área retomaré aspectos financieros, así como establecer las características del Control Interno.

En el área de Tesorería cabe destacar la relación del Control y el proceso necesario para llevarlo a cabo, proceso que nos permite delimitar y establecer bienes de abordaje de las razones por las cuales es necesario el Control Interno en una empresa que se dedica a la compra y venta de materia prima para la industria cerámica para lograr sus objetivos.

### **LIMITACIONES:**

Se considera que en el desarrollo de esta investigación es necesario resolver problemas en cuanto a la recopilación de información esto es la disponibilidad de aquellos documentos fuente que en un momento dado pasan a

fundamentar el desarrollo del caso práctico ya que considero que la aplicación del Control Interno en la organización planteada puede encontrarse con obstáculos generados fundamentalmente por las resistencias en los elementos Administrativos-Organizacionales.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

**ARIAS Galicia Fernando.** Administración.

Editorial Trillas, S.A., México, 1990.

**BERMUDEZ Mario Enrique.** Administración de Activos Fijos.

Tesis, México, 1984.

**BROWN J. AC.** La Psicología en la industria.

Editorial Fondo de la Cultura Económica.

México, 1979.

**CERVANTES Sánchez Francisca.** Información Financiera en la Toma de Decisiones.

Tesis, México, 1975.

**CLIFTON Kreps.** Administración Financiera de los Negocios.

Editorial Banca y Comercio, 1986.

**INSTITUTO Mexicano de Contadores Públicos, A.C.**

Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría.

Edición 139, México, 1981.

DAVILA Fernández Silvino. La Administración Financiera y su  
Relación con el C.P. dentro de la Empresa.  
Tesis, México, 1982.

DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ABREVIADO  
Espasa-Calpe Argentina, S.A.  
Segunda Edición, 1975.

ESPINOZA Carbajal Juan. La Contraloría.  
Tesis, México, 1976.

GARDUÑO Islas Alicia. La Información Financiera de Instituciones  
de Crédito.  
Tesis, México, 1982.

GOMEZ Morfin Joaquín. El Control Interno en los Negocios.  
Edición, 1965.  
Editorial: Ecasa.

KOONTZ'O Donell. Elementos de Administración.  
Editorial: Mc. Graw Hill, 1987.

L. BAKE Philippa. Gestión de la Tesorería de Empresas.  
Editorial de Santos, S.A. 1985.



**LEONARD William P. Auditoría Administrativa.**

**Editorial Diana, S.A., México, 1979.**

**M. SOD Sutker Samuel. El Control de las Empresas Privadas  
y su Actividad como Catalizador de la información Contable.**

**Tesis, 1967.**

**MARTINEZ Villegas Fabián. El Contador Público y la  
Auditoría Administrativa.**

**Ediciones Contables y Administrativas, S.A.**

**México, 1979.**

**MORFIN Gómez Joaquín. El Control Interno en los Negocios.**

**Editorial: Fondo de la Cultura Económica, México, 1979.**

**NEPVEU Nivelte F. Análisis de los Canales de Distribución  
y Organización Comercial.**

**Ediciones de Occidente, S.A. Villasar de Mar-Barcelona-España. 1983**

**PEREZ Harris Alfredo. Los Estados Financieros: Su Análisis e Interpretación.**

**Editorial: Ecasa, Edición Séptima, México, 1990.**

**PERDOMO Moreno A. Administración Financiera del Capital de Trabajo.**

**Editorial: Ecasa, México, 1993.**

**PERDOMO Moreno A. Fundamentos Del Control Interno**

**Editorial: Ecasa, México, 1992.**

**PERDOMO Moreno A. Planeación Financiera.**

**Editorial: Ecasa, México, 1989.**

**RODRIGUEZ Aguilar Ernesto. Manual del Ceramista.**

**Editorial Maldonado, México, 1985.**

**RODRIGUEZ Valencia Joaquín. Organización Contable y Administrativa de la Empresa.**

**Editorial: Ecasa, Edición Primera, México, 1987.**

**VIVES Antonio. Evaluación Financiera de la Empresa.**

**Editorial: Trillas, México, 1988.**

**ZIEGLER E. Richard. Auditoría Moderna**

**Editorial: Cecsá.**

**Tercera Edición, México, 1988.**

## INDICE DE FIGURAS

### **CAPITULO III. EL AREA DE TESORERIA**

<b>Fig. 3.1 Organigrama y Departamento del Area de Finanzas.....</b>	<b>77</b>
--	-----------

### **CAPITULO IV. ESTUDIO DEL CASO**

<b>Fig. 4.1 Organigrama y Gráficas Departamentales.....</b>	<b>90</b>
<b>Fig. 4.2 Control de Ingreso .....</b>	<b>106</b>
<b>Fig. 4.3 Reembolso de Fondo Fijo.....</b>	<b>109</b>
<b>Fig. 4.4 Comprobación de Gastos de Transporte.....</b>	<b>127</b>
<b>Fig. 4.5 Reporte de Cobranzas .....</b>	<b>133</b>
<b>Fig. 4.6 Relación de Cobranza Diaria.....</b>	<b>137</b>
<b>Fig. 4.7 Nota de Crédito.....</b>	<b>158</b>
<b>Fig. 4.8 Posición Diaria Bancaria.....</b>	<b>173</b>
<b>Fig. 4.9 Solicitud de Cheque.....</b>	<b>175</b>