



**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela de Ingeniería Comercial**

**Gestión Financiera; Operaciones de Tesorería en la Empresa
Virginia S.A.**

**Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial
Licenciado de Ciencias en la Administración de Empresas**

**Participante:
Sr. Zeus Hernán Bastías Catalán**

**Profesor Guía:
Sr. Juan Manuel Muñoz Pinto**

Índice

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DE GESTIÓN FINANCIERA Y OPERACIONES DE TESORERÍA

1.- Las Funciones de la Administración Financiera	4
2.- El entorno financiero	5
2.1.- Mercados financieros	6
2.2.-El objetivo de los mercados financieros	7
2.3.- Intermediarios financiero	8
2.4.- Corredores financieros	12
2.5.- El Mercado secundario	13
2.6.- Riesgo y rendimiento financiero	13
3.- El análisis de Estados Financieros	17
3.1.- Estados Financieros	18
3.2.- Métodos de análisis	19
3.3.- Análisis de tendencias	22
4.- Análisis general de la administración del capital de trabajo	23
4.1.- La administración del capital del trabajo	23
4.2.- Rentabilidad y riesgo del Capital de trabajo	24
4.3.- Financiamiento del activo circulante, mezcla a corto y largo plazos	26

5.- Conclusión

30

CAPITULO II: ANÁLISIS DE FUNCIONES Y USO DE INSTRUMENTOS

1.- Introducción	31
1.1.- La empresa Virginia S.A.	33
1.2.- La estructura organizacional de la empresa	33
2.- Situación actual en Gestión de Tesorería	35
2.1.- La Gestión de Tesorería en la Estructura Organizacional	36
2.2.- Relaciones internas principales	38
2.3.- Relaciones externas principales	40
3.- Funciones de Tesorería	41
3.1.- Proceso de pagos	41
3.2.- Proceso de captación de fondos	44
3.3.- Proceso de control de recaudaciones y niveles de crédito	44
4.- Operaciones con Bancos	46
4.1.- Operaciones de financiamiento	46
4.2.- Operaciones de seguros de cambios	51
4.3.- Operaciones de inversión financiera	53
5.- Alternativas vigentes y utilizables	53

5.1.- Plazos de proveedores	54
5.2.- Ventas al exterior	55
5.3.- Descuentos por pronto pago	55
6.- Conclusión	56

CAPITULO III: DESARROLLO DE PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

1.- Introducción	57
2.- Identificación de situaciones mejorables	58
2.1.- Flujo de caja	58
2.2.- Presupuesto global resumido	59
2.3.- Plan de trabajo	60
2.4.- Propósito común	61
3.- Propuestas de mejoras	62
3.1.- Nuevo plan de trabajo para Tesorería	63
3.2.- Flujo de caja proyectado	65
3.3.- Plan de pagos	68
3.4.- Control de recaudaciones	69
4.- Procedimientos para operaciones de Tesorería	70
5.- Expectativas alcanzables	70
5.1.- Mejoras de procesos	71

5.2.- Mejoras considerables	72
6.- Conclusiones	73
 BIBLIOGRAFÍA	 75

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO DE GESTIÓN FINANCIERA Y OPERACIONES DE TESORERÍA

1.- Las Funciones de la Administración Financiera

Desde el punto de vista del marco teórico la administración financiera se encarga de la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente.

Las decisiones en la administración financiera pueden ser de tres tipos: de inversión, de financiamiento y administración de activos. En este caso se supone que el objetivo de las empresas consiste en maximizar la riqueza de sus dueños presentes o accionistas. Ésta es representada por el precio de mercado de sus acciones ordinarias, que su vez son el reflejo de sus decisiones de inversión, financiamiento y administración de activos.

El precio de mercado de las acciones de una compañía representa la opinión fundamental de todos los participantes en el mercado respecto al valor de esa empresa en particular. Para lo anterior se toman en cuenta las utilidades presentes o futuras esperadas por acción; el tiempo, duración y riesgo de dichas utilidades; las políticas de dividendos de la empresa y otros factores que influyen en el valor de mercado de las acciones.

La teoría sugiere que los gerentes, especialmente de las grandes empresas, puedan tener objetivos diferentes a los de los accionistas. Los accionistas pueden asegurarse que los administradores tomen decisiones para maximizar la riqueza sólo si les otorgan los incentivos adecuados y si los supervisan.

La maximización de la riqueza de los accionistas no exime a las empresas del deber de actuar en formas socialmente responsables.

En las grandes corporaciones, el área de finanzas forma parte de la responsabilidad del vicepresidente o director de finanzas, quien por lo general rinde cuentas al presidente o director general. Las operaciones financieras a cargo del director general se dividen en dos áreas, al frente de las cuales están un tesorero y un contralor. Las responsabilidades de este último son básicamente contables, mientras las del primero entran en las áreas de decisión que por lo general se asocian con la administración financiera.

2.- El entorno financiero

En distintos grados todas las empresas operan dentro del sistema financiero, el cual está integrado por diferentes instituciones y mercados que dan servicio a empresas, personas y gobiernos. Cuando una compañía invierte temporalmente fondos ociosos en activos negociables, entra en contacto directo con los mercados financieros. Sobre todo, la mayoría de las empresas recurren a los mercados financieros para que les ayuden a financiar sus inversiones en activos. En el análisis final, el precio de mercado de los valores de una empresa es la prueba de si ésta es un éxito o fracaso. Aunque las compañías compiten entre sí en los mercados de productos o servicios, todo el tiempo deben interactuar con los mercados financieros. Debido a la importancia que este entorno tiene para los administradores financieros, y para las personas como usuarios de los servicios financieros en el que se obtiene capital.

2.1.- Mercados financieros

Estos no son lugares físicos sino mecanismos para canalizar el ahorro a los inversionistas finales en activos fijos. El mercado secundario, los intermediarios y corredores financieros son las instituciones claves que fomentan los flujos de fondos.

Los mercados financieros se dividen en dos:

- El mercado de dinero: es el que tiene que ver con la compra – venta de instrumentos gubernamentales de corto plazo, los cuales tienen un vencimiento original inferior a un año.
- El mercado de capital: En éste se manejan instrumentos de deuda y valores especulativos de plazo relativamente largo cuyo vencimiento original es superior a un año. Por ejemplo, bonos y acciones

En los mercados de dinero y capital existen mercados primarios y secundarios. Un mercado primario es un mercado de “nuevas emisiones”. En él, los recursos que se obtienen por la venta de valores nuevos fluyen de los ahorradores finales a los inversionistas finales en activos fijos. En un mercado secundario se compran y venden valores existentes. Las operaciones realizadas con este tipo de valores no aportan fondos adicionales para financiar inversiones de capital.

2.2.-El objetivo de los mercados financieros

Los activos financieros existen en una economía porque los ahorros de varias personas, empresas y gobiernos durante un lapso de tiempo difieren de sus inversiones en activos fijos. Estos últimos se refieren a casas, edificios, equipo, inventarios y bienes duraderos. Si los ahorros fueran iguales a las inversiones en activos fijos para todas las unidades económicas en una economía durante todos los periodos, no habría financiamiento externo, activos financieros, dinero o mercado de capital. Todas las unidades de la economía serían autosuficientes. El

gasto corriente y las inversiones en activos fijos se pagarían con el ingreso corriente. Un activo financiero se crea sólo cuando la inversión de una unidad económica en activos fijos excede sus ahorros y financia este exceso mediante la contratación de empréstitos o la emisión de acciones. Evidentemente, otra unidad económica de estar dispuesta a otorgar los préstamos. Esta interacción de prestatarios y prestamistas determina las tasas de interés. En la economía en general, las unidades con excedentes en ahorros proporcionan fondos a las unidades con déficit en ahorros. Este intercambio de fondos se hace evidente con los instrumentos de inversión, o valores, que representan activos financieros para los tenedores y pasivos financieros para los emisores.

El propósito de los mercados financieros en una economía consiste en asignar de manera eficiente el ahorro a los usuarios finales. Si las unidades económicas que ahorran fueran las mismas que participan en la creación de capital, en las economías podrían prosperar sin mercados financieros. Sin embargo, en las economías modernas, la mayoría de las empresas no financieras utilizan más de sus ahorros totales para invertirlos en activos fijos. Por otra parte, la mayoría de las familias tienen ahorros totales superiores a sus inversiones totales.

La eficiencia implica reunir a los inversionistas finales en activos fijos y a los ahorradores finales al costo más bajo y con los menores inconvenientes posibles.

2.3.- Intermediarios financieros

El flujo de fondos de los ahorradores financieros a los inversionistas en activos fijos puede ser directo; si en una economía hay intermediarios financieros, el flujo también puede ser indirecto. Los intermediarios financieros son instituciones financieras, como los bancos comerciales, las instituciones de ahorro, las compañías de seguros, los fondos de pensión, las compañías de finanzas y los fondos mutuos. Estos intermediarios se ubican entre los prestatarios y los prestamistas finales y convierten las reclamaciones directas en reclamaciones indirectas. Además, compran valores directos o primarios y, a su vez, emiten sus propios valores indirectos o secundarios al público. Por ejemplo, el valor directo que adquiere una sociedad de ahorro y préstamo en una hipoteca; la reclamación indirecta emitida es una cuenta o certificado de depósito. Por otra parte una compañía de seguros, adquiere bonos corporativos, entre otras cosas, y emite pólizas de seguros de vida.

La intermediación financiera es el proceso mediante el cual los ahorradores depositan fondos con los intermediarios financieros y dejan que estos últimos los presten a los inversionistas finales. Siempre se piensa que la intermediación hace eficientes los mercados mediante la reducción del costo y las inconveniencias a los usuarios de servicios financieros, o ambas cosas.

2.3.1.- Los bancos comerciales

Son la principal fuente de fondos para las empresas en general. Los bancos adquieren depósitos a la vista (cheques) y a plazo (ahorros) de las personas, empresas y gobiernos y, al mismo tiempo, hacen préstamos e inversiones. Entre los préstamos otorgados a las empresas están los temporales y otros préstamos a corto plazo, a plazo medio de hasta cinco años, y préstamos hipotecarios. Además de realizar una función bancaria, los bancos comerciales afectan a las empresas mediante sus departamentos fiduciarios, que invierten en bonos y acciones corporativos, También otorgan préstamos hipotecarios a las empresas y manejan fondos de pensión.

Entre otras instituciones de depósitos están las sociedades de ahorro y préstamo, bancos mutualistas de ahorro y uniones de crédito. Estas instituciones atienden principalmente a personas, captan sus ahorros y otorgan préstamos para la vivienda y consumo.

2.3.2.- Compañías de seguros.

Existen dos tipos de compañía de seguros: de seguros de bienes y contingencias, y de seguros de vida. Estas compañías se dedican a recaudar pagos periódicos de los asegurados a cambio de indemnizaciones en caso de que se presente alguna contingencia. Con los fondos que reúnen de los pagos de primas, las aseguradoras crean reservas. Invierten tales reservas y una parte de su propio capital en activos financieros.

1.- Las compañías de seguros de bienes y contingencia aseguran contra siniestros, robos, accidentes automovilísticos y contratiempos semejantes. Debido a que a que el ingreso de estas compañías grava impuestos a tasas fiscales corporativas plenas, invierten grandes cantidades de recursos en bonos municipales, los cuales devengan intereses exentos de impuestos. En menos medida invierten en acciones y bonos corporativos.

2.- Las compañías de seguros de vida aseguran contra la pérdida de la vida. Como la mortalidad de un grupo importante de personas es bastante predecible, estas compañías pueden invertir en valores de largo plazo. Además, sus ingresos están parcialmente exentos de impuestos debido a la creación de reservas de a lo largo del tiempo. Por lo tanto, tratan de realizar inversiones gravables que generen rendimientos superiores a los de los bonos municipales exentos de impuestos. En consecuencia, las compañías de seguros invierten importantes cantidades de recursos en bonos corporativos. También son importantes las hipotecas, algunas de las cuales son otorgadas a las empresas.

2.3.3.- Otros intermediarios financieros

Los fondos de pensión y otros fondos de retiro se crean para que las personas tengan ingresos cuando llega el momento de su retiro. Durante su vida laboral, generalmente los empleados hacen aportes a dichos fondos al igual que sus patrones. Los fondos invierten estos aportes y hacen pagos periódicos acumulados a los trabajadores retirados o acuerdan el pago de anualidades. En la

etapa de acumulación, el dinero que entra en estos fondos no causa impuestos. Cuando se pagan los beneficios al momento del retiro, quienes los reciben paga impuestos. Los bancos comerciales, a través de sus departamentos fiduciarios, y las aseguradoras ofrecen fondos de pensión, al igual que los gobiernos locales y otras organizaciones ajenas al sector de los seguros. Debido a que sus pasivos son de largo plazo, los fondos de pensión pueden invertir en valores de largo plazo. Así, hacen fuertes inversiones en acciones y bonos corporativos. De hecho los fondos de pensión son los únicos inversionistas institucionales en acciones corporativas más grandes que existen.

2.3.4.- Los fondos mutuos de inversión

Estos también hacen cuantiosas inversiones en acciones y bonos corporativos. Aceptan recursos aportados por personas y los invierten en determinados tipos de activos financieros. Los fondos mutuos de inversión se relacionan con una empresa de administración, a la cual le pagan una comisión, que generalmente equivale al 0,5% del total de sus activos al año, por el manejo profesional de las inversiones. Cada persona posee determinado porcentaje del fondo mutuo, el cual depende de la inversión original de esa persona. Los sujetos pueden vender sus acciones en cualquier momento, pues el fondo mutuo está obligado a amortizarlas. Aunque muchos fondos mutuos solamente invierten en acciones ordinarias, otros se especializan en bonos corporativos; instrumentos del mercado del dinero, incluido papel comercial emitido por corporaciones o valores municipales. Los

distintos fondos de acciones tienen diferentes filosofías de inversión, que van desde invertir para tener ingresos y seguridad hasta la búsqueda afanosa de crecimiento.

Las compañías de finanzas ofrecen préstamos para el consumo a plazos, préstamos personales y préstamos prendarios a empresas. Estas compañías obtienen recursos mediante la emisión de acciones y a través de la concesión de créditos, algunos de los cuales son de largo plazo, pero en su mayoría provienen de bancos comerciales. A su vez, las compañías de finanzas otorgan préstamos.

2.4.- Corredores financieros

Algunas instituciones financieras llevan a cabo una función básica de corretaje. Cuando los corredores reúnen a las partes que requieren fondos con las que tienen ahorros, no realizan una función directa de crédito, sino que actúan como promotores o intermediarios.

2.4.1.- Los bancos de inversión son intermediarios que se dedican a la venta de acciones y bonos corporativos. Cuando una empresa decide obtener fondos, con frecuencia un banco de inversión adquirirá la emisión (al mayoreo) y la ofrecerá a los inversionistas (al detalle). Como los bancos de inversión todo el tiempo ponen en contacto a los usuarios de fondos con los proveedores de los mismos, pueden vender las emisiones con mayor eficiencia que las compañías emisoras. Por este servicio, los banqueros de inversión reciben comisiones equivalentes a la

diferencia entre los montos recibidos de la venta de los valores al público y las sumas pagadas a las compañías.

2.4.2.- Los banco hipotecarios se dedican se dedican a adquirir y colocar hipotecas. Estas provienen directamente de personas y empresas o, más comúnmente, de constructores y agentes inmobiliarios. A su vez, los bancos hipotecarios localizan instituciones y otros inversionistas para colocar sus hipotecas. Aunque estas instituciones por lo general no mantienen hipotecas en sus carteras durante mucho tiempo, casi siempre las administran para los inversionistas finales. Esto implica la recepción de pagos y el seguimiento de los retrasos. Cobran comisiones por este servicio.

2.5.- El Mercado secundario

Diferentes mercados y bolsas de valores facilitan el financiamiento adecuado del sistema financiero. La compra-venta de activos financieros ocurre en el mercado secundario. Las operaciones en este mercado no aumentan el total de los activos financieros sin amortizar, pero la presencia de un mercado secundario viable aumenta la liquidez de los activos financieros y, por ende, fomenta el mercado primario o directo de valores. En este sentido, las bolsas organizadas, como la bolsa de Nueva York, la Bolsa Secundaria de valores de EUA y la Bolsa de Valores de Renta Fija de Nueva York, son un medio a través del cual se pueden

igualar de manera eficiente las órdenes de compra y venta. En este proceso, las fuerzas de la oferta y la demanda determinan el precio.

2.6.- Riesgo y rendimiento financiero

La asignación de fondos y de tasa de interés en una economía se realiza fundamentalmente con base en el precio expresado en términos de rendimiento esperado. Las unidades económicas que requieren fondos deben mejorar las ofertas de otras para su uso. Aunque el proceso de asignación se ve afectado por el racionamiento de capital, restricciones gubernamentales y limitaciones institucionales, los rendimientos esperados representan el mecanismo fundamental mediante el cual se equilibra la oferta y la demanda de determinado instrumento financiero en los mercados financieros. Si el riesgo se mantiene constante, las unidades económicas dispuestas a pagar el rendimiento esperado más alto son las que pueden utilizar los fondos. Si la gente es racional, las unidades económicas que ofrezcan los precios más elevados tendrán las oportunidades más prometedoras de inversión. Por lo anterior, los ahorros tendrán que asignarse de la manera más eficiente.

Es importante reconocer que el proceso mediante el cual se asigna el ahorro en una economía se lleva a cabo no sólo con base en el rendimiento esperado, sino también tomando en cuenta el riesgo. Diferentes instrumentos financieros tienen distintos niveles de riesgo. Para poder competir por fondos, estos instrumentos

deben ofrecer diferentes rendimientos o beneficios. La idea del equilibrio impuesto por el mercado entre el riesgo y el rendimiento de los valores; es decir, cuanto mayor sea el riesgo de un valor más elevado deberá ser el rendimiento esperado que se debe ofrecer a los inversionistas. Si todos los valores tuvieran las mismas características de riesgo, ofrecerían los mismos rendimientos esperados si los mercados estuvieran en equilibrio. Sin embargo, debido a diferencias en el riesgo de incumplimiento, liquidez, vencimiento, y opciones integradas, los diferentes instrumentos presentan distintos niveles de riesgo y ofrecen diferentes rendimientos esperados a los inversionistas.

2.6.1.- Riesgo de incumplimiento: cuando se habla de riesgo de incumplimiento, se alude al peligro de que el prestatario no pueda cubrir sus pagos de capital o intereses. Los inversionistas exigen una prima de riesgo, o un riesgo esperado adicional, para invertir en valores que no están exentos del peligro de falta de pago. Cuánto mayores sean las probabilidades de que el prestatario incurra en incumplimiento, más alto será el riesgo de fallo y la prima exigida por el mercado. Debido a que se considera que los instrumentos gubernamentales por lo general están exentos de la probabilidad de incumplimiento, el riesgo y el rendimiento se consideran en relación con ellos. Cuanto mayor sea el riesgo de incumplimiento del emisor de un valor, mayor será el rendimiento o beneficios esperados del valor, cuando los demás elementos se mantienen constantes.

2.6.2.- Liquidez. La liquidez de un valor se relaciona con la capacidad del tenedor de convertirlo en efectivo. Las dimensiones de la comerciabilidad son dos: el precio de realización y la cantidad de tiempo que se requiere para vender el activo. Ambas se interrelacionan, en el sentido de que muchas veces es posible vender un activo en un periodo breve si se hacen suficientes concesiones en el precio. En el caso de los instrumentos financieros, la liquidez se evalúa en relación con la capacidad de vender un volumen importante de valores en un espacio breve de tiempo sin concesiones importantes de precio. Cuanto más realizable sea el valor, mayor será la posibilidad de realizar una transacción importante cerca del precio cotizado. En términos generales, cuanto menor sea la liquidez de un valor, mayor será el rendimiento necesario para atraer inversionistas. Por tanto, el diferencial de rendimiento entre los distintos valores con el mismo vencimiento no se debe a las diferencias en el riesgo de falta de pago en sí, sino a las diferencias en términos de liquidez.

2.6.3.- Vencimiento. Los valores con el mismo riesgo de falta de pago, con una comerciabilidad similar y las mismas implicaciones fiscales con diferentes rendimientos pueden intercambiarse con diferentes rendimientos. El vencimiento de un valor muchas veces puede tener un efecto significativo en el rendimiento o beneficio esperado. A la relación entre rendimiento y vencimiento de los valores que difieren en la cantidad de tiempo o plazo antes del vencimiento se le conoce como estructura de plazo de las tasas de Interés. A la representación grafica de

esta relación en determinado momento se le conoce curva de rendimiento. El vencimiento se traza en el eje horizontal y el rendimiento en el vertical. Se obtiene una línea, o curva de rendimiento, que concuerda con las observaciones.

2.6.4.- El patrón de rendimiento: es la curva de rendimiento positivo, se observa con más frecuencia en aquella que los rendimientos de corto plazo son menores que los de largo plazo. La mayoría de los economistas atribuye la tendencia de curvas positivas de rendimiento a la presencia de riesgo para quienes invierten en valores de largo plazo, en contraposición con los valores de corto plazo. En términos generales, cuanto más prolongado sea el vencimiento, mayor será el riesgo de fluctuación en el valor de mercado del título. Por lo tanto, es necesario ofrecer a los inversionistas primas que los induzcan a invertir en valores de largo plazo. Sólo cuando se espera que las tasas de interés bajen de manera drástica estarán dispuestos a invertir en valores de largo plazo que generen rendimientos inferiores a los que producen los valores de corto y mediano plazos.

Otros de los factores que influyen en las diferencias observadas en los rendimientos de mercado es el impacto diferencial de los impuestos (el impuesto sobre la renta). Los ingresos por intereses se gravan a los inversionistas sujetos a impuestos.

Por otra parte la inflación es otro factor que afecta el rendimiento de un valor en relación con el de otro, las expectativas de inflación influyen de manera importante

en las tasas de interés en términos generales. Es cierto que la tasa nominal de interés de un valor incluye una prima por inflación. Cuanto más elevada sea inflación esperada, mayor será el rendimiento nominal del valor; y cuanto más baja sea la inflación esperada, menor será el rendimiento nominal.

3.- El análisis de Estados Financieros

Para que las decisiones racionales sean congruentes con los objetivos de la empresa, los directivos de ésta deben contar con herramientas para el análisis y la planeación. Tanto las empresas como los proveedores externos de capital realizan un análisis de los estados financieros, el cual variará según el interés específico de las partes involucradas. A los acreedores comerciales les interesa principalmente la liquidez de una compañía, a los tenedores de bonos de largo plazo les interesa la capacidad de flujo de efectivo en el largo plazo. Mientras que, a los accionistas les preocupan las utilidades, su línea de tendencia y en relación a éstas los dividendos esperados.

3.1.- Estados Financieros

El análisis financiero implica el uso de diferentes estados financieros. Éstos tienen varias funciones. Por principio de cuentas, en el balance general se presenta un resumen de los activos, pasivos y capital propio de una empresa en determinado momento, por lo general al final de cada año o trimestre. Posteriormente, el estado

de resultados que es un resumen de los ingresos y gastos de las empresas en un determinado periodo, que acompaña al balance general. Aunque que el balance general es una panorámica de la situación financiera de una compañía en un periodo determinado, el estado de resultados es un resumen de su rentabilidad a través del tiempo. A partir de estos dos estados, más alguna información adicional, se pueden generar otros estados secundarios, como el de utilidades retenidas, un estado de usos y fuentes y otro de flujo de efectivo.

3.1.1.- Información del balance general

Es el resumen de la situación financiera de una empresa en un momento determinado, en el que se incluyen los activos totales, los que resultan iguales a los pasivos totales más el capital de los accionistas.

3.1.2.- Información del estado de resultado

Es el resumen de los ingresos y gastos de una empresa a lo largo de un periodo determinado, que concluye con los ingresos o pérdidas netas de dicho periodo.

3.2.- Métodos de análisis

Las razones financieras son las herramientas que se utilizan para evaluar la situación y el desempeño financiero de las empresas. Los analistas financieros

utilizan estas razones para diagnosticar y combinados a través del tiempo, estos datos proporcionan información sobre el estado en que se encuentra la compañía: su situación financiera y su rentabilidad.

Los analistas deben calcular el grado de riesgo empresarial y determinar las necesidades financieras de la compañía. Mientras mayores sean los requerimientos de fondos, mayor será el financiamiento total necesario. La naturaleza de las necesidades de fondos influye en tipo de financiamiento al que deberá recurrir. Si las empresas tienen un componente estacional, éste tiene que ver con el financiamiento a corto plazo, específicamente préstamos bancarios. El grado de riesgo empresarial también influye en el tipo de financiamiento que se debe utilizar. Mientras mayor sea el riesgo, por lo general será menos deseable el financiamiento de la deuda en relación con el financiamiento de acciones ordinarias.

La situación y el desempeño financiero de las empresas también influyen en el tipo de financiamiento al que se debe recurrir. Cuanto mayor sea su liquidez, más firme será su situación financiera general. El financiamiento de deuda se hace más atractivo cuando mejoran la liquidez, la situación financiera y la rentabilidad

3.2.1.- Aplicación de razones financieras

Para evaluar la situación y el desempeño financieros de una empresa, los analistas necesitan revisar diferentes aspectos de su condición financiera. Una de las herramientas que utilizan durante la revisión es la razón financiera o índice, en la que dos datos financieros se relacionan dividiendo una cifra entre otra. Se

calculan las razones porque así se obtiene un comparativo que puede ser más útil que las cifras sin procesar.

El análisis de las razones financieras implica dos tipos de comparación:

1. Comparaciones internas: el analista puede comparar una razón presente con razones pasadas y futuras para la misma empresa. Cuando las razones financieras se distribuyen en un lapso de varios años, los analistas pueden estudiar la composición del cambio y establecer si la situación y el desempeño financieros han mejorado a lo largo del tiempo. También se pueden calcular razones financieras para estados proyectados y compararlas con razones presentes y pasadas.
2. Comparaciones externas y fuentes de razones industriales: Implica confrontar las razones de una empresa con las de otras compañías parecidas o con promedios industriales en el mismo periodo. Esta comparación permite conocer la situación y el rendimiento financieros relativos de dicha empresa. También sirve para identificar las desviaciones significativas de cualquier promedio o estándar industrial válido.

3.2.2.- Tipos de razones

Las razones financieras que generalmente se usan son esencialmente de dos tipos:

- En la primera se resumen algunos aspectos de la situación financiera de las empresas en determinado momento; cuando se prepara el balance general. Se les conoce como razones de balance general, porque tanto el numerador como el denominador de cada razón se derivan directamente del balance general.
- En la segunda se resumen algunos aspectos del desempeño de alguna compañía en determinado periodo, por lo general un año. A estas razones se les denomina razones del estado de resultado o del estado de resultado/balance general. En las razones del estado de resultados se compara un elemento de flujo del estado de resultados con otro elemento de flujo de dicho estado.

Las razones financieras se pueden subdividir en cinco tipos distintos:

1. Razones de liquidez: determinan la capacidad de las empresas para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.
2. Razones de apalancamiento financiero o de deuda: muestran el nivel de financiamiento de las empresas a través de deuda.
3. Razones de cobertura: relacionan los cargos financieros de las empresas con su capacidad para pagarlos.
4. Razones de actividad: determinan la eficiencia de las compañías en el manejo de sus activos.
5. Razones de rentabilidad: relacionan las utilidades con las ventas y la inversión.

3.3.- Análisis de tendencias

El análisis de tendencias de las razones financieras a través del tiempo, además de la comparación de los promedios industriales, puede aportar a los analistas datos invaluable con respecto a los cambios registrados en la situación y el desempeño financieros de una empresa. Se puede tener información adicional si el análisis incluye comparaciones con competidores similares en la industria.

Muchas veces sirve expresar rubros del balance general y del estado de resultados en términos porcentuales. Estos porcentajes se pueden relacionar con totales como los activos totales o las ventas netas totales o con algún año base. Conocida como análisis de tamaño común y análisis de índice.

3.3.1.- El análisis de tamaño común. Es el análisis en términos porcentuales de los estados financieros, en el que todos los rubros del balance general se dividen entre los activos totales y todos los rubros del estado de resultados se dividen entre las ventas netas o los ingresos.

3.3.2.- El análisis de índice. Es el análisis de los estados financieros expresados en términos porcentuales, en el que las cifras del balance general o estado de resultados de un año base equivalen a 100.0 (%) y los rubros de los estados financieros posteriores se expresan como porcentajes de sus valores en el año base.

4.- Análisis general de la administración del capital de trabajo

El capital de trabajo conceptualmente se divide en dos: Capital de trabajo neto y capital de trabajo bruto. Cuando contablemente se usa el término capital de trabajo, por lo general, se refiere al capital de trabajo neto, que es la diferencia entre activo y pasivo circulantes. Es una medida del grado en que las empresas están protegidas contra problemas de liquidez. Sin embargo, desde el punto de vista administrativo, no tiene mayor relevancia tratar de manejar una diferencia neta entre el activo y el pasivo circulantes, con mayor razón si dicha diferencia varía constantemente. En consecuencia, los analistas financieros centran su mirada sobre la inversión realizada en activos circulantes, es decir, en el capital de trabajo bruto.

4.1.- La administración del capital del trabajo

La administración del capital de trabajo es muy importante por diferentes razones. Básicamente el activo circulante de una empresa típica de manufactura representa más del 50% de su activo total. En el caso de una empresa de distribución significa un porcentaje aún mayor. Los niveles excesivos de inversión de activos circulante pueden contribuir de manera significativa a que una empresa obtenga un rendimiento de su inversión por debajo de lo normal. Sin Embargo, las

empresas con muy poco activo circulante pueden tener pérdidas y problemas para operar sin contratiempos.

4.2.- Rentabilidad y riesgo del Capital de trabajo

La adecuada administración del capital de trabajo presenta dos aspectos fundamentales relacionados con la toma de decisiones en las empresas, referentes a la determinación de:

- El nivel óptimo de inversión en activo circulante
- La mezcla adecuada de financiamiento a corto y largo plazos utilizada para apoyar esta inversión en activo circulante.

Al mismo tiempo, estas decisiones se ven influidas por el equilibrio que debe existir entre la rentabilidad y el riesgo. Si se reduce el nivel de inversión en activo fijo, sin perder la capacidad de apoyar las ventas, se incrementará el rendimiento del activo total de las empresas. En la medida en que el costo explícito del financiamiento a corto plazo es menor que el del financiamiento a mediano y largo plazos, es mayor la proporción entre la deuda a costo plazo y la deuda total, y más alta la rentabilidad de las empresas.

Aunque a veces las tasas de interés a corto plazo rebasan las de largo plazo, por lo general ocurre el caso contrario. Incluso cuando las tasas de interés a largo plazo son más altas, se esperaría pagar intereses más altos con la deuda a largo

plazo que los que se debería cubrir con los préstamos a corto plazo, los cuales todo el tiempo se renuevan o refinancian al vencimiento. Además es posible que la contratación de deuda a corto plazo, al contrario de la deuda a largo plazo, genere mayores utilidades porque se pagará en periodos cuando no es necesario.

Estas premisas de rentabilidad sugieren mantener un nivel bajo de activo circulante y una alta proporción de pasivo circulante y pasivo total. Esta estrategia se traducirá en un capital de trabajo neto bajo, o negativo. No obstante, compensar la rentabilidad de esta estrategia es el riesgo mayor de las empresas. En este sentido, este último implica el peligro de no tener suficiente activo circulante para:

- Cumplir con sus obligaciones
- Mantener los niveles adecuados de ventas

4.2.1.- Nivel óptimo del activo circulante: Cuando se determina el nivel óptimo de activo circulante, las empresas deben considerar el equilibrio entre riesgo y rentabilidad. Mientras mayor sea el nivel del activo circulante, más elevada será la liquidez de las empresas, en caso de que todo lo demás se mantenga constante. A mayor liquidez menor riesgo, pero también menor rentabilidad. En la administración del capital de trabajo se observan en acción los dos principios básicos de las finanzas:

1. La rentabilidad varía inversamente proporcional a la liquidez

2. La rentabilidad va de la mano con el riesgo

4.2.2.- Clasificación del capital de trabajo

Una vez definido como activo circulante, se puede clasificar de acuerdo con:

- Elementos, como el efectivo, valores comerciables, cuentas por cobrar e inventario.
- Tiempo, como factor permanente o temporal:
 - El Capital de trabajo permanente de una empresa es la cantidad de activo circulante que ésta requiere para satisfacer sus necesidades mínimas a largo plazo.
 - El capital de trabajo temporal representa la inversión en activo circulante que varía con los requerimientos estacionales.

4.3.- Financiamiento del activo circulante, mezcla a corto y largo plazos:

La forma de financiar los activos de una empresa implica una compensación entre el riesgo y la rentabilidad. Para fines de análisis, por principio de cuentas se supone que la empresa tiene una política establecida para el pago de sus compras, mano de obra, impuestos y otros gastos. Por lo tanto, el monto de las cuentas por pagar y las acumulaciones incluidas en el pasivo circulante no son variables activas de decisión. Este pasivo circulante se conoce como financiamiento espontáneo. Sirve para financiar una parte del activo circulante de las empresas y tiende a fluctuar con la producción programada y, en el caso de los

impuestos acumulados, con las utilidades. Conforme aumentan las inversiones en activo circulante, tienden a incrementarse las cuentas por pagar y las acumulaciones, en parte para pagar la acumulación de activos.

4.3.1.- Enfoque de cobertura

Si las empresas adoptan un enfoque de cobertura para sustentarlo, cada uno de los activos se compensará con un instrumento de financiamiento con un plazo aproximado. Las variaciones estacionales y a corto plazo se financiarían con deuda a corto plazo; el elemento permanente del activo circulante y todos los activos fijos se cubrirían con deuda a largo plazo o con capital.

El enfoque de cobertura en relación con el financiamiento sugiere que, además de los pagos parciales corrientes de la deuda a largo plazo, las empresas no tendrían oscilaciones estacionales en las necesidades de activos. A medida que pasaran a un periodo de necesidades de activos estacionales, solicitarían préstamos a corto plazo, y los pagarían con el efectivo generado a medida que disminuyeran los activos financiados de manera temporal.

4.3.2.- Financiamiento a corto plazo

Es aconsejable que haya una sincronía entre el esquema de flujos futuros de efectivos de las empresas y el calendario de pagos de sus deudas en condiciones de estabilidad, por lo general no es adecuado en épocas de incertidumbre. Los

flujos netos de efectivo se desviarán de los flujos esperados, al igual que el riesgo empresarial de las compañías. Por lo tanto, es muy importante el calendario de vencimientos de deuda cuando el equilibrio entre el riesgo y la rentabilidad.

4.3.3.- Riesgos relativos implícitos. En términos generales, cuando más corto sea el calendario de vencimientos de la deuda de una empresa, mayor será el riesgo de que ésta sea incapaz de pagar el capital y los intereses. Sin embargo cuando una empresa se financia con deuda a largo plazo, conoce con exactitud el costo de los intereses del periodo en que necesita los fondos.

4.3.4.- El equilibrio del riesgo contra el costo. Las diferencias de riesgo entre el financiamiento a corto y largo plazos se deben equilibrar con las diferencias en el costo de los intereses. Cuanto más prolongado sea el calendario de vencimientos de la deuda de una empresa, más costoso resultará el financiamiento. Además es posible que se paguen intereses sobre sus deudas cuando no requieran fondos. En consecuencia, existen incentivos para financiar los requerimientos de fondos a corto plazo pese a que pudieran ser más riesgosos.

4.3.5.- Incertidumbre y margen de seguridad. Si una empresa está segura con respecto a su demanda de ventas a futuro, de la consecuente recuperación de las cuentas por cobrar y de su esquema de producción, podrá hacer que su calendario de vencimientos de la deuda corresponda exactamente al esquema de

flujos netos de efectivo futuros. Así, las utilidades se incrementarán al máximo, pues no habrá que mantener niveles exagerados de activo circulante ni recurrir a un mayor financiamiento a largo plazo que el que sea estrictamente necesario. No obstante, cuando las ventas y los flujos de efectivo resultantes están expuestos a la incertidumbre, la situación es diferente. Mientras más amplia sea la dispersión de probabilidades con respecto a los posibles flujos de efectivo, más amplio será el margen de seguridad requerido.

Las decisiones sobre el margen correcto de seguridad estarán en relacionadas al riesgo y la rentabilidad. Cada una de las soluciones, ya sea, incrementar la liquidez, prolongar el calendario de vencimientos, o una combinación de ambas afectará en cierta medida la generación de utilidades. Para tener determinada la tolerancia al riesgo la compañía puede determinar cuál es la solución menos costosa y ponerla en práctica. Tal vez se establezca la solución menos costosa para cada uno de los diferentes niveles de riesgo. Se pueden establecer tolerancias al riesgo con base en el costo que implica ofrecer cierto margen de seguridad para maximizar el capital de los accionistas.

Por otra parte, si una empresa puede solicitar préstamos en momentos de emergencia habrá que modificar este análisis. Mientras mayor sea su capacidad de solicitar préstamos a corto plazo, será menos necesario ofrecer un margen de seguridad. Algunas empresas tienen acceso a líneas de crédito que les permiten

solicitar préstamos imprevistos. Cuando esto ocurre, se debe comparar el costo de esa opción con el de otras soluciones, sin dejar de considerar que existen límites en relación con el nivel de préstamos imprevistos que se pueden solicitar.

En términos generales, cuanto más prolongado sea el calendario de vencimientos compuesto del financiamiento utilizado por las empresas, menor será su riesgo. Sin embargo, mientras más prolongado sea, mayor probabilidad de que resulte ser más costoso. Por lo tanto, se tiene otra compensación entre riesgo y rentabilidad.

Las dos facetas más importantes de la administración del capital de trabajo; el nivel y la forma de financiar el activo circulante, son interdependientes, debido a que ambas se deben considerar de manera conjunta.

5.- Conclusión

En virtud del objetivo planteado para este capítulo se ha recogido información respecto al marco teórico de la Administración financiera y la recopilación de antecedentes legales para el uso de productos y servicios financieros. También se ha seleccionado aquellos productos y servicios financieros que por política de la empresa Virginia S.A. es posible de utilizar en sus actividades, ya sea, para el

corto, mediano y largo plazo, es decir, las operaciones que el administrador financiero podría utilizar en su gestión.

A partir del marco teórico, se ha definido conceptualmente la función de la administración financiera y las distintas alternativas que ofrece su entorno inmediato, las posibles necesidades y las herramientas que permiten a la empresa encontrar soluciones de problemas, contribuir al mejoramiento y que permitirá responder las interrogantes planteadas en el proyecto de tesis.

La información recopilada que se refiere en esta conclusión se encuentra en los anexos 1 y 2, a través de los cuales se indica la información que identifica los diferentes instrumentos y las leyes que afectan directamente su gestión.

CAPITULO II

ANALISIS DE FUNCIONES Y USO DE INSTRUMENTOS

1.- Introducción

Este capítulo es una descripción de las funciones de Tesorería y de los usos de instrumentos financieros en la empresa Virginia S.A. en lo que respecta a la situación actual y a los hechos dominantes de tesorería en la gestión financiera de la empresa. En tal sentido, este análisis se basa en las funciones de Tesorería, específicamente en aquellas realizadas por el tesorero y de este modo, destacar la relevancia de las operaciones de tesorería que se realizan para obtener financiamiento bancario, seguros de cambios y los instrumentos de utilizables en inversiones financieras de corto plazo de renta fija, que por cierto, forman parte de las responsabilidades del administrador financiero, cuya función recae sobre el Gerente de Administración y Finanzas de Virginia S.A., quién, a su vez, delega funciones en el tesorero de la empresa. Siendo este último el encargado de apoyar en todo ámbito la gestión de tesorería.

En relación con el marco teórico se puede decir que para formar una idea y conocer las funciones, actividades y tareas que realiza el tesorero, la posición de éste es por definición “ *la persona que tiene como responsabilidad; custodiar y distribuir los caudales monetarios de la empresa*”. Mientras que la Gestión de Tesorería se define por “ *el conjunto de técnicas destinadas a lograr un adecuado sistema de pagos y cobros de la empresa, incrementar la rentabilidad de sus excedentes monetarios y lograr una adecuada distribución de los recursos monetarios*”.

Desde el punto de vista objetivo, en gran medida ambas teorías se cumplen en la práctica, entregando un importante grado de satisfacción para sus dueños y para

las demás áreas de la empresa, no obstante, si bien es cierto que la política de la empresa es hacer eficiente el uso de los recursos; existen situaciones en que las actividades se realizan dentro de la función correspondiente improvisadamente debido a la falta de rigurosidad al momento de aplicar un procedimiento conocido y que no está escrito. Problema que probablemente tiene una fácil solución, que requiere de pequeños cambios para encontrar importantes mejoras.

En relación a sus socios de negocios, la empresa es celosamente muy cuidadosa de las relaciones de largo plazo con clientes, proveedores, bancos y trabajadores. Centrando esperanzadamente, su éxito en estas cuatro fuerzas más el aporte de sus dueños.

Particularmente, la empresa Virginia S.A., mantiene líneas de crédito abiertas en cuatro bancos; Banco Chile, Banco Santander, Banco BCI y Banco Citibank. A través de los cuales busca satisfacer todas sus necesidades financieras, sin embargo, mantiene una alta concentración de operaciones con Banco Santander oficina Prat en Valparaíso, siendo este su principal facilitador de soluciones financieras. Todo ello, debido a una excelente relación que se originó hace varias décadas a través del Banco Español, prestigio que le ha permitido la categoría de “Cliente Especial”, privilegio que le permite acceder a condiciones muy especiales y servicios otorgados sólo a grandes empresas. En este sentido, la fidelización del banco y preferencia de la empresa han permitido que esta relación tenga el goce de la prioridad, es decir, para la empresa la prioridad es que la solución financiera la otorgue Banco Santander, no obstante, sería poco recomendable que un solo

banco concentrara la deuda de la empresa, porque ello disminuiría las posibilidades de la empresa de negociación con el banco, quedando estratégicamente en desventaja. Mientras que así, aún tiene posibilidades de negociar en la mayoría de sus operaciones de financiamiento.

1.1.- La empresa Virginia S.A.

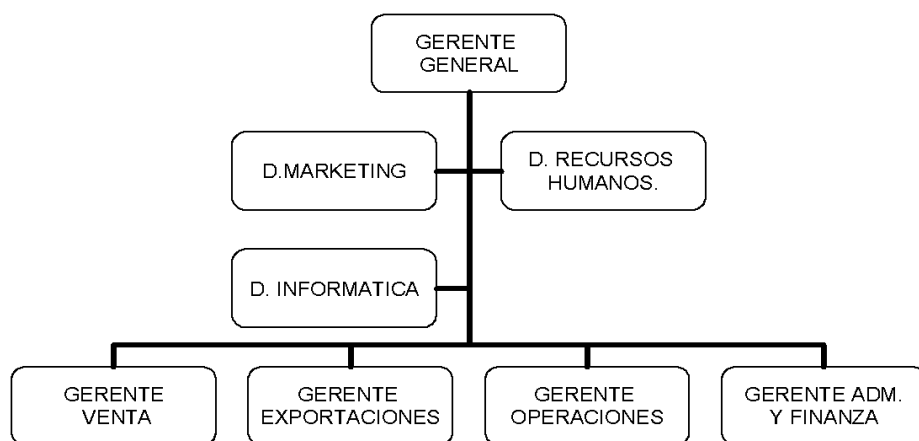
Es una industria manufacturera que se encuentra ubicada en el sector industrial El Salto en Viña del Mar, que se dedica a la fabricación y comercialización de productos de aseo para el hogar e industria. Fue fundada hace más de 70 años por familia Demaria, inmigrantes italianos llegados a Valparaíso a fines del siglo XIX, iniciando originalmente sus operaciones en dicha ciudad, permaneciendo ahí por muchos años, y luego trasladarse definitivamente a la ciudad de Viña del Mar, lugar donde se encuentra su Casa Matriz, su centro de operaciones y fábrica.

En la actualidad la empresa comercializa sus productos en todo el territorio nacional y llega a varios países de Sudamérica, Méjico y Estados Unidos. Para ello, posee sus oficinas de comercialización y bodegas ubicadas en el barrio industrial de Quilicura en la región metropolitana.

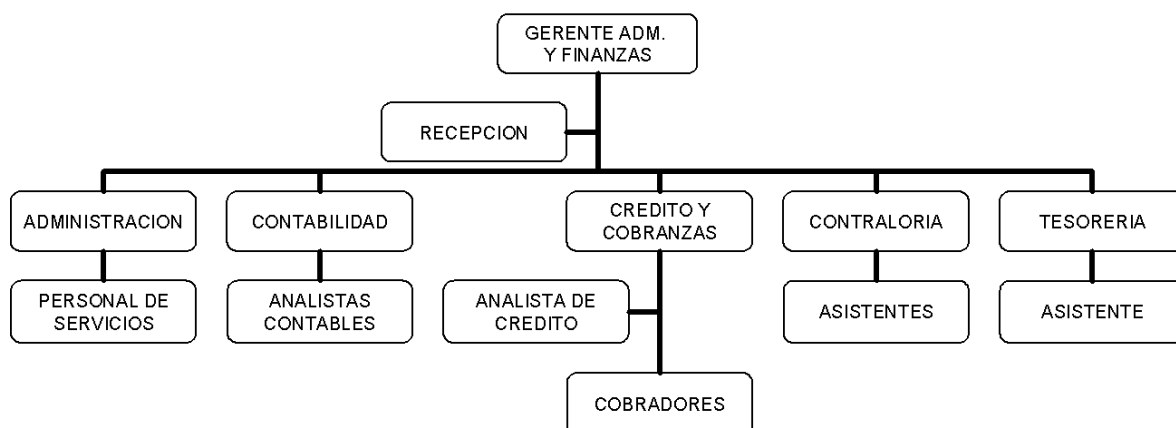
1.2.- La estructura organizacional de la empresa

Actualmente la empresa Virginia S.A. se encuentra estructurada de una forma organizacional funcional, esto quiere decir que esta dividida por gerencias y departamentos permitiendo así la concentración de habilidades de una forma

efectiva en las gerencias y departamentos respectivos, delegación de funciones, responsabilidades y autoridad en cada entidad. Los puntos anteriores no se podrían dar si no se estuviese dentro de un medio estable que facilita la toma de decisiones según el nivel jerárquico. De acuerdo a lo señalado, el organigrama actual de la sociedad posee la siguiente estructura.



Dentro de la Gerencia de Administración y Finanzas



2.- Situación actual en Gestión de Tesorería

La gestión de tesorería persigue un objetivo principal que es gestionar los recursos monetarios de la empresa a través de funciones específicas que están reguladas por procedimientos que se transmiten de manera verbal a modo de instructivos generales apoyados parcialmente por el sistema de información. En consecuencia, se deberá entender entonces que por “la fuerza de la costumbre” las instrucciones, modificaciones y procedimientos han sido transmitidos, en su mayoría formalmente, pero, no escritas lo cual permite al usuario tener la ventaja de:

- Ser relativamente flexibles
- Ser cómodos

Por otra parte, esta situación podría generar la desventaja de:

- Ser olvidado
- Ser irregular o interpretativo

Si bien, esto tiene la ventaja de flexibles como para sortear obstáculos que se pudieran producir a causa de conductos regulares rígidos y ser cómodos para el usuario que de una u otra manera deberá dominarlos o consultar sus dudas con su superior directo, también, posee la gran desventaja que es olvidar conductos regulares provocando alguna contingencia o probabilidad de error, mientras que, al

ser irregular permite que pueda ser interpretado de manera diferente para una misma situación o caso.

2.1.- La Gestión de Tesorería en la Estructura Organizacional

La función que se realiza en la Gestión de Tesorería no es una tarea aislada, las funciones consisten en relaciones de línea, dependiendo cada nivel del inmediato superior. Además la empresa puede basar sus estructuras en relaciones de dependencia funcional. Buscando que el esfuerzo que se realice sea lo más productivo posible, de optimizar el empleo de los recursos disponible, y de no ser sólo eficaces, sino también eficientes.

Esto se puede lograr mediante la especialización, que nace como consecuencia del aumento de conocimiento y complementariamente, la persona que ejecuta siempre el mismo trabajo adquiere mayor habilidad, mayor precisión, más experiencia y como consecuencia, aumenta su rendimiento. Así mismo, para alcanzar los objetivos como empresa es preciso que el responsable de cada función se le delegue la autoridad necesaria para poder alcanzar la autonomía necesaria y con ello lograr contribuir en su justa medida al objetivo superior.

De esta manera entonces; el gerente general delega autoridad en el Gerente de Finanzas y simultáneamente lo hace responsable de alcanzar los objetivos de su respectiva área. A su vez el Gerente de Finanzas delega su propia autoridad en el Tesorero haciéndolo responsable de lograr las metas fijadas. El Tesorero por

último facultara al Cajero para que puedan desarrollar las funciones que se le han asignado.

Actualmente la empresa Virginia S.A. se encuentra estructurada de una forma organizacional funcional, esto quiere decir que esta dividida por gerencias y departamentos permitiendo así la concentración de habilidades de una forma efectiva en las gerencias y departamentos respectivos, delegación de funciones, responsabilidades y autoridad en cada entidad. Los puntos anteriores no se podrían dar si no se estuviese dentro de un medio estable que facilita la toma de decisiones según el nivel jerárquico. De acuerdo a lo señalado, el organigrama actual de la sociedad posee la siguiente estructura.

2.1.1.- Estructura organizacional

Está conformada por el Gerente General, el administrador financiero que es el Gerente de Administración y Finanzas, el Tesorero y la Asistente de tesorería o Cajera.

- Gerente de Administración y Finanzas: es el responsable de la gestión de tesorería en toda su magnitud, es por ello que, todas las operaciones y transacciones deberán estar debidamente autorizadas por él. En su ausencia, la autorización será de responsabilidad del Gerente General. De esta manera entonces, se cumple en la práctica la misión del Administrador Financiero.
- Tesorero; este por su parte, gestiona las actividades por responsabilidad

delegada desde su superior directo, en este caso, gestionar el uso de los recursos financieros y las actividades que le competen bajo la propia responsabilidad del cargo para lo cual cuenta con la autonomía necesaria.

- Asistente de tesorería; es la persona que en esta línea posee un menor grado de autonomía, sin embargo, tiene una gran responsabilidad en las tareas de registro contable de transacciones, manejo de documentos y de dinero.

2.2.- Relaciones internas principales

La función tesorería hace que el tesorero en su gestión operativa tenga una relación interna mayormente horizontal y también vertical, en este caso su vínculo principal está relacionado con los departamentos del área de Administración y Finanzas; Contraloría, Contabilidad, Crédito y Cobranzas. Mientras que con el área de operaciones está Abastecimiento y logística, área Comercial; departamento de ventas y de Marketing. Por otra parte, con el área de Recursos Humanos; sección Remuneraciones y de Bienestar.

2.2.1.- Área de Administración y Finanzas

- Contraloría: Se vincula principalmente en la verificación del efectivo control de ingresos y egresos; principalmente los ingresos de clientes, egresos por concepto de pagos a proveedores y acreedores en general.
- Contabilidad: Existe una relación directa por concepto de registro contable

de todas las operaciones de tesorería y que se registran directamente a la contabilidad para ser posteriormente validadas y cerrados los asientos contables.

- Crédito y Cobranzas: Esta relación está dada por dos conceptos principales; el primero que es el control de los niveles de crédito y de cuentas por cobrar que se deben mantener dentro de los rangos de tolerancia, y segundo por las recaudaciones que se deben mantener en su nivel mínimo alcanzable y también por la posibilidad de aceleración de cobranzas.
- Administración: El vínculo con esta sección está dado por el pago de servicios generales y/o cualquier otro pago que tenga relación con la gestión propia del departamento de Administración, sean éstos, pagos directos a los prestadores o valores sujetos a rendición de cuentas.

2.2.2.- Área de Operaciones

- Abastecimiento y Logística: La relación con este departamento tiene que ver con las compras y la atención destinada a proveedores, el cumplimiento en los pagos y las relaciones de servicio como socio de negocios. De la misma manera, ocurre con la logística, ya sea por pago a los subcontratos de transportes como a los servicios de mano de obra al interior de las dependencias.

2.2.3.- Área Comercial

- Marketing: La relación con esta sección tiene que ver principalmente con los pagos de contratos con los medios de comunicación de acuerdo a los plazos estipulados y/o la intervención de cooperación para la ampliación de plazos.
- Ventas: Se relacionan en torno a los pagos a la fuerza de ventas, sean éstos beneficios, bonificaciones o reembolsos y viáticos pactados.

2.2.4.- Área de Recursos Humanos

- Remuneraciones: Esta relación está dada por el objetivo principal que son los pagos al personal, ya sea por remuneraciones como pagos de tipo frecuente o aquellos que corresponden a otros pagos al personal.
- Bienestar: La relación ocurre de la misma manera del caso anterior, pero, se diferencia en el proceso, el cual es prácticamente manual sin intervención de servicios bancario.

2.3.- Relaciones externas principales

Las relaciones externas son más frecuentemente con proveedores, clientes y bancos, siendo éstos los socios de negocios con los cuales el tesorero tiene una comunicación fluida, de respeto mutuo y de intereses laborales en común. En este caso, los tres tipos de socios de negocio diferentes, tienen una connotada importancia, sin embargo, no es con todos con la misma frecuencia. En algunos

casos se sucede de acuerdo a las necesidades de cada una de las partes, haciendo imprescindible y obligada la comunicación.

2.3.1.- Relación con Proveedores: Con estos la relación es permanente semana a semana a través de correo electrónico o un día en la semana para atención telefónica con aquellas personas que representan al proveedor y que requieran una comunicación más directa.

2.3.2.- Relación con Clientes: Con éstos la comunicación es en cualquier momento, es decir, cuando el cliente lo requiera el tesorero atenderá su demanda, atendiendo su requerimiento o derivándolo a la unidad de negocios que corresponda. Esta relación tiene una menor frecuencia, respecto del caso anterior, por lo cual se puede atender sin mayor inconveniente.

2.3.3.- Relación con Bancos: Sin lugar a dudas que esta relación es muy habitual todos los días entre las 10:00 horas y las 13:00 horas. Esta relación es muy necesaria para la gestión de tesorería, para la realización de gran parte de función y para el cumplimiento de compromisos de la empresa. Por lo tanto, se puede decir que es imprescindible y que la gestión de tesorería depende en gran medida de la efectividad de la comunicación con los bancos, incluidos las empresas de Leasing y de Fondos Mutuos.

3.- Funciones de Tesorería

Las funciones de esta sección están alineadas con las actividades y tareas de las demás áreas, sin embargo, cumplen un rol independiente del funcionamiento de ellas. En tal sentido, las actividades del tesorero están abocadas a cursar pagos, registrar recaudaciones, solicitar recursos monetarios y gestionar operaciones financieras con terceros, principalmente con bancos comerciales.

3.1.- Proceso de pagos

Este proceso está segmentado en dos grandes grupos; los frecuentes y los no frecuentes, los que se diferencian entre si por el origen del pago:

3.1.1.- Pagos frecuentes: Estos son los pagos proveedores y otros acreedores que tienen una probabilidad de ocurrencia superior a dos veces por mes y que se presentan con una frecuencia estable, de manera que, la función responde al plan de trabajo normal

- Proveedores de materiales locales: Está referido a proveedores que suministran materiales de embalajes y otros accesorios para la producción.
- Proveedores nacionales de materias primas: Todos aquellos proveedores que suministran las materias primas nacionales o extranjeras cuya facturación se manifiesta como venta nacional en pesos chilenos.
- Servicios de transportes y subcontratos: Son los servicios prestados por empresas transportistas que tienen una dedicación exclusiva y permanente,

realizando retiro de mercaderías desde las bodegas de distribución de Virginia S.A. para ser entregadas en las dependencias de los clientes. Mientras que los subcontratos se refiere a los proveedores de servicios de mano de obra en logística, mantención y producción como maquila dentro de las dependencias del proveedor.

- Bancos: Estos prestan el servicio de pago electrónico de proveedores como servicio frecuente, es decir, más de dos veces al mes, que consiste en la elaboración de un archivo originado a través del sistema de la empresa convertido en archivo compatible con el sistema del banco. Por otra parte está el pago de impuestos y derechos de aduna originado por las operaciones de importación que se realiza a través de opciones específicas para el uso de los clientes del banco.

3.1.2.- Pagos no frecuentes: Son aquellos en que no se repiten en cada pago y que su frecuencia no supera las dos veces por mes

- Remuneraciones al personal: Son los pagos que realiza la empresa al personal a través de pago electrónico del bancos, ya sea, por concepto de pago de sueldos mensuales como de anticipos de los mismos.
- Cotizaciones del personal: Esta se realiza una vez al mes a través del sistema Previred correspondiendo al pago de las leyes sociales de todos los trabajadores, incluido los aportes personales a sus respectivos fondos de pensiones.

- Reembolsos de gastos en comisión de servicios: Estos son pagos que se realizan dos veces al mes a través del proceso de pagos manuales y su característica es la variabilidad de su forma de pago; esto es dentro de un mismo grupo hay pagos con cheques, con efectivo o con transferencia bancaria.
- Reembolsos de beneficios de fondo de Bienestar: Se realizan a través de pagos manuales, dos veces en el mes, se emite carta instrucción a un banco adjuntando una nómina de los beneficiarios y el monto a pagar, para que éste realice transferencia interna a las cuentas.
- Servicios básicos y otros especiales: Los servicios básicos son pagados en proceso manual una vez al mes con cheque y puesto en las cajas propias o de bancos.
- Proveedores extranjeros: Se realizan varias veces en el mes y se conocen como coberturas de importación, estos se realizan a medida que suceden sus vencimientos y pueden de diferentes formas; con recursos propios, compra de divisas o financiamiento bancario.

3.2.- Proceso de captación de fondos

En este proceso interviene el departamento de Cobranzas en gestión de aceleración de las recaudaciones, la Gerencia del área y la Gerencia General

quienes son los que definen las vías de captar fondos a través de bancos o se incentiva la aceleración de Cobranzas

- **Aceleración de recaudaciones:** Son acciones que se realizan para apurar la gestión de cobranzas y retiro de documentos reforzando las diferentes zonas con el objeto de aumentar el nivel de recaudación o mejorar la eficacia cuando ha bajado la efectividad de los ejecutivos de cobranzas.
- **Aceleración de Cobranzas:** Esta es complementaria a la acción anterior, no obstante, se considera como parte del plan de contingencia y consiste en ofrecer una tasa de interés por pronto pago a los clientes. Estos puede con el objeto de captar fondos por falta de flujo, para liberar línea de crédito o para asegurar el pago dependiendo de algún riesgo inminente.
- **Créditos bancarios:** Esta es la forma más usual para captar fondos de terceros pagando un costo de fondo (tasa de interés) por los recursos y tienen por objeto cubrir déficit de dinero cuando se hace estéril o cuando es insuficiente la efectividad de las dos acciones anteriores. Normalmente, son crédito de corto plazo, no mayor a los 30 días.

3.3.- Proceso de control de recaudaciones y niveles de crédito

Este proceso consiste en realizar el constante monitoreo a través de sistema información cuyos indicadores muestran niveles de cuentas por cobrar vencidas y por vencer, asimismo, los niveles de endeudamientos de los clientes. Este monitoreo es diario, con un informe a primera hora actualizados por los

movimientos realizados al cierre de caja y también consultas varias veces durante el día. Dispone de apoyo de aplicación informática de gestión y también se encuentra disponible para el departamento de Crédito y Cobranza, Gerencia de Administración y Finanzas y Gerencia General.

- El control de recaudaciones tiene por objeto mantener las cuentas por cobrar vencidas por debajo de los niveles de tolerancia y en concordancias con los objetivos del Administrador Financiero
- Niveles de crédito son indicadores que se utilizan mantener el control sobre los límites de crédito de los clientes, que tiene por objeto mantener las líneas de crédito dentro del monto asignado o dentro del margen de tolerancia para los casos especiales.

4.- Operaciones con Bancos

Estas se realizan de manera frecuente en la empresa y con objetivos diferentes. Es por esta razón que se han separado de acuerdo al objetivo o las necesidades de la empresa. En este sentido, las operaciones con bancos son realizadas bajo la autorización de la Gerencia General a solicitud del Gerente de Administración y Finanzas, quién a su vez de acuerdo a las sugerencias del Tesorero. Siendo este último el que realiza la gestión de cotizar tasas y/o comisiones según las características de cada producto. Finalmente, será la Asistente de Tesorería quién registrará parcialmente en la contabilidad la operación realizada.

La empresa Virginia S.A. accede al mercado con el objeto de captar fondos frescos para cubrir puntualmente déficit de caja, para cubrir operaciones de importación o para cubrir inversiones en infraestructura u otros activos fijos. En este contexto, la empresa busca aplicar el producto que más se adecue a sus necesidades en términos de costos y de las características implícitas, las cuales definen el tipo de operación de financiamiento o de crédito. Considerando para ello, que el costo es determinante al momento de elegir una alternativa, mientras que el tipo de crédito puede ser opcional al momento de elegirla, sin embargo, existen restricciones en relación a éstas, que podría impedir el acceso a un determinado crédito independiente del costo. Mientras que por otra parte, la empresa presenta una importante necesidad de cubrir el riesgo por fluctuaciones de tipo de cambio. En algunas oportunidades se accedió al mercado para contratar un seguro de cambio y luego, se dejó de utilizar. Y con respecto a las operaciones de corto plazo de renta fija; los excedentes de caja originan inversiones financieras, estas siempre son utilizadas eventualmente, es decir, una o dos veces por semana, cuando el saldo de caja (bancos) es altamente significativo, para lo cual, se recurre a un Fondo Mutuo de renta fija, que permita sacar los fondos en 24 horas.

4.1.- Operaciones de financiamiento

Su origen se produce a través de aquellas actividades que se realizan para atraer fondos desde el exterior, se comienzan a gestionar desde la sección Tesorería y

tienen como objeto ingresar fondos que permitan materializar diferentes propósitos según sea el caso: Cubrir déficit de caja en periodos o situaciones puntuales, cubrir la compra de activos y financiar uno o más proyectos de inversión e infraestructura.

En este contexto, se puede entender que existen tres tipos de operaciones que permiten financiar sus flujos:

- Espontáneas
- De corto plazo
- De mediano y largo plazo

4.1.1.- Espontáneas

Son aquellas que se originan a través de los usos y costumbres mercantiles. Estas consisten en diferir por un breve plazo o simple retardo en el pago de algún compromiso que no genere costo, liquidar divisas o apurar la cobranza con ofrecimiento de descuento por pronto pago. Por cierto, que todas éstas requieren gestión de Tesorería y se utilizan para cubrir déficit de caja en situaciones o casos puntuales de montos que no superan las dos mil unidades de fomento.

4.1.2.- De corto plazo

Se realizan con el objeto de cubrir déficit temporal de caja que suelen ocurrir en periodos o en situaciones puntuales y consisten en préstamos otorgados por

instituciones bancarias a sola firma, es decir, sin garantías, cuyo plazo es inferior a un año, renovables o prorrogables periodo a periodo.

Cubrir déficit de caja en periodos o situaciones puntuales son necesidades producto de la gestión financiera de la empresa y las razones que conducen a esto no son situaciones descontroladas, sino, contingencias propias de la actividad operacional, administrativa y financiera de la empresa que en complicidad con el entorno le llevan a este escenario. Entre otras las razones son :

- Una baja en el nivel de recaudación que suele ser normal para empresas cíclicas como ésta.
- El lanzamiento de un nuevo producto: Esto conlleva una serie de gastos y desembolsos que son financiados con caja.
- La compra de algunos activos fijos que persiguen mejoras que de acuerdo a su magnitud no amerita financiamiento de largo plazo. Normalmente, se trata de equipos depreciables en menos de dos años.
- Contingencias de flujo producto de pagos atribuibles a la estacionalidad propia de la empresa,
- Cobertura de operaciones de importación de mercaderías destinadas a la producción o activos fijos destinados a la mejora de los procesos productivos y que su valor no es representativo.

Los instrumentos o productos bancarios a los que accede la empresa para financiar sus operaciones son las siguientes:

- Préstamo bancario de corto plazo en moneda nacional

Es un crédito en pesos pagadero dentro de un plazo que va entre los 28 y 35 días, cuyo vencimiento deberá ser un día hábil. Este puede ser prorrogado por periodos iguales o superiores, siempre que éste no exceda el plazo de un año desde la fecha en que fue cursado.

- Préstamo bancario de corto plazo en unidades de fomento

Es un crédito en unidades de fomento cuyo plazo no es superior a un año y que podrá ser pactado en cuotas mensuales o trimestrales vencidas.

- Préstamo a Exportadores en moneda nacional

Es un crédito en pesos otorgado por un banco pactado de igual manera que un crédito ordinario cuyo destino es financiar la producción de mercaderías destinadas al mercado extranjero.

- Préstamo a Importadores

Son crédito en moneda extranjera otorgado por un banco destinado a cubrir una compra en el extranjero, pagadero en una sola cuota a un plazo máximo de seis meses prorrogable por un periodo igual.

4.1.3.- De mediano y de largo plazo

Son aquellas que se cursan con el propósito de cubrir inversiones destinadas a las áreas operacionales, productivas y de desarrollo corporativo que se realicen con el objeto de dar valor a la empresa para sus dueños.

La compra de activos destinados a las mejoras en el proceso productivo de la empresa; máquinas, ampliación de infraestructura y terrenos, reemplazo de equipos destinados a la mejora en el área operacional de la compañía, o reemplazo de equipos de Mantenimiento dentro de la fábrica.

Los instrumentos que a los que recurre la empresa para sus operaciones de financiamiento de mediano plazo son los que se indican a continuación:

- Préstamo bancario en unidades de fomento

Es un crédito otorgado por un banco, cursado en moneda nacional pactado a un plazo de uno a dos años plazo con amortizaciones periódicas de intereses y capital, que pueden ser trimestral, semestral o anual.

- Préstamo a Exportadores en moneda extranjera (dólares)

Es un crédito de libre disponibilidad pactado en dólares pagadero en cuotas trimestrales, semestrales o anuales que no superan los dos años en total.

- Leasing Financiero (de mediano plazo)

Es un crédito con garantía que se pacta en cuotas mensuales que se utilizan para la compra de bienes destinados a la gestión operacional, comercial o de administración, cuyo tiempo o plazo para pagarlo es entre dos y tres años. Este consiste en que la empresa define que lo necesita adquirir, negocia con el proveedor y acuerdan un precio, luego, negocia con el banco o la empresa de leasing y acuerdan el número de cuotas y tasa que se aplicará.

Mientras que los instrumentos utilizados para las operaciones de largo plazo son:

- Operaciones de financiamiento de largo plazo

Estas operaciones tienen como propósito cubrir pagos correspondientes a inversiones de infraestructura destinadas a la producción y/o almacenaje. Para este caso se contemplan aquellas inversiones tales como ampliaciones en la capacidad productiva, terrenos y mejoras estructurales.

- Préstamo en unidades de fomento a largo plazo

Es un crédito otorgado por un banco pactado a más de tres años plazo, pagadero en cuotas semestrales. Consiste, en una operación de financiamiento otorgada por una entidad bancaria, con la cual se ha pactado un monto, plazo, tasa, periodicidad de los pagos y las garantías reales si fuese necesario.

- Leasing financiero (de largo plazo)

Es un crédito otorgado por una institución de leasing destinado a realizar un inversión o un proyecto de mejora en infraestructura. Se trata de un crédito de largo plazo pactado en cuotas mensuales en unidades de fomento, cuyo plazo para pagarlo es superior a los tres años y que su tasa puede ser repactada después del primer año.

- Leasback

Es una venta de activo con cláusula de retrocompra en el cual la empresa de leasing entrega los fondos al momento de la compra del bien y simultáneamente se pactan cuotas mensuales, trimestrales o semestrales con un plazo superior a

cinco años, en unidades de fomento, de manera similar a una operación de leasing financiero normal.

4.2.- Operaciones de seguros de cambios

En este ámbito la Compañía ha experimentado en pocas oportunidades, contratando seguro Forward Americano del Banco Santander y así pactando hoy un precio futuro del tipo de cambio dólar. Esto consiste en un contrato que permite fijar el tipo de cambio de un monto de dólares a futuro con el Banco Santander. A diferencia del seguro de cambio (Forward) tradicional, la empresa puede ejercer la compra de dólares en cualquier momento y cuantas veces lo requiera durante la vigencia del contrato, al precio estipulado en el mismo. No obstante, a su vencimiento la empresa tendrá la opción de comprar efectivamente las divisas u optar por la compensación de diferencias entre el precio pactado y el precio oficial (tipo de cambio observado del día de vencimiento).

Esto consiste en calcular la diferencia entre ambos precios y multiplicarlo por la cantidad de dólares comprometidos; si el tipo de cambio pactado es superior al tipo de cambio observado, la empresa deberá pagar al banco la diferencia por cada dólar. En caso contrario si el tipo de cambio pactado fuese inferior al tipo de cambio observado, el banco pagará a la empresa dicha diferencia. Si por alguna razón muy aislada, ambos tipos de cambio fuesen iguales, la operación se entenderá compensada. Sin perjuicio de que la empresa pueda hacer efectiva la compra al tipo de cambio pactado originalmente.

El uso de este instrumento por parte de la empresa ha sido poco frecuente porque cuenta con una cantidad importante de ventas al extranjero que le permiten retornar dólares cuyo destino han sido normalmente para cubrir compromisos en esa moneda, compromisos tales como importaciones y gastos en el extranjero. Sin embargo, ha habido situaciones en las cuales ha quedado con déficit de moneda extranjera en caja (cuentas corrientes en dólares) porque los retornos no han sido oportunos o han sido insuficientes para cubrir el total de compromisos para un periodo determinado (flujo de caja).

4.3.- Operaciones de inversión financiera

Estas se realizan por periodos muy cortos de dos a cinco días como una forma de minimizar el costo de tener recursos ociosos. En estos casos, la empresa acumula fondos en las cuentas corrientes hasta completar montos considerables, es decir, sobre el equivalente a dos mil unidades de fomento. Esto se hace a través de carta instrucción firmada por dos apoderados para que el ejecutivo del banco realice la inversión con cargo a la cuenta corriente de la empresa, en otros casos lo hace emitiendo cheques a nombre de la institución, sea esta fondo mutuo o la mesa de dinero del banco.

Los instrumentos utilizados para la realización de estas operaciones son:

Fondos Mutuos Santander; dependiendo de su tasa y del monto de la inversión éstas pueden ser Fondos Mutuos Money Market, Fondos Mutuos

Fondos Mutuos BCI: en los últimos años las inversiones que se han realizado en BCI Fondos Mutuos han sido en BCI Depósito Efectivo, cuyas características son muy similares en término de tasas y de plazos

Estas inversiones se realizan en fondos conservadores de muy bajo nivel de riesgo y de ese modo sus tasas también son bajas. Cumpliendo con el objetivo principal de la empresa que es invertir excedentes caja en fondos de bajo riesgo.

5.- Alternativas vigentes y utilizables

Estas se encuentran relacionadas con las posibilidades de la empresa de disponer de alternativas diferentes, a las operaciones financieras que le ofrecen los bancos, analizadas en el punto anterior y sin pretender hacer un comparativo; es absolutamente necesario, disponer de ellas porque en gran medida éstas diversifican el riesgo y disminuyen los costos. Apuntando de esta manera hacia la búsqueda del grado de eficiencia que satisfaga en mayor magnitud a sus dueños.

Entre las alternativas más recurrentes y más relevantes están:

- El plazo de proveedores; alternativa de financiamiento
- Las ventas al exterior; exportaciones (seguros de tipo de cambio)
- Descuentos por pronto pago; inversión financiera de excedentes de caja

5.1.- Plazos de proveedores

Dentro de las alternativas de financiamiento una de las permanentes es el financiamiento con proveedores y en este sentido, resultará determinante las negociaciones que realice el departamento de adquisiciones en términos de plazos y de precios. Asimismo, las constantes revisiones a los contratos de suministros que permitan ir mejorando las condiciones y plazos con los proveedores que ofrecen grandes volúmenes de materiales.

En este ámbito las compras principales están enfocadas a la adquisición de materiales de embalajes, materias primas nacionales e importadas. En su mayoría con plazos superiores a los 60 días permitiendo con ello financiar parte de la producción.

5.2.- Ventas al exterior

Desde el punto de vista práctico éstas son las exportaciones, operaciones que se realizan de manera frecuente, como una buena oportunidad de negocio y a su vez como una oportunidad de minimizar el riesgo de variabilidad de tipo de cambio dólar que es la moneda con la que se cubre la mayor parte de los compromisos contraídos en el exterior con proveedores de materias primas foráneas y otros compromisos de comercialización y apertura de mercados internacionales. De

esta manera, las exportaciones generan retornos de divisas que permiten cubrir una parte importante de las importaciones libre de riesgo cambiario, ya que, los retornos recibidos son depositados en cuentas corrientes en dólares para instruir a los bancos para que cubran operaciones de importación con cargo a esas cuentas.

5.3.- Descuentos por pronto pago

Este es el tipo de operaciones que se utiliza con una menor frecuencia, pero, existe como alternativa, se utiliza para rentabilizar los fondos disponibles evitando disponer de recursos ociosos en cuentas corrientes bancarias y a su vez, proponer una actitud de beneficio mutuo con proveedores afianzando relaciones de largo plazo.

En este caso se analiza el comportamiento del proveedor desde el punto de vista del cumplimiento en las entregas, que no tenga rechazos en su historia con la empresa, que sus precios estén dentro de rango de precios de mercado y que los plazos históricamente se aproximen a los deseados.

6.- Conclusión

Este capítulo ha comprimido la función de tesorería dentro de empresa virginia S.A., detallando aspectos que tienen que ver sólo con una política financiera interna que busca cumplir oportunamente con los compromisos, que se preocupa por mejorar sus procesos y actualizar su método de control. En este contexto, se

han revisado tres tipos de operaciones de tesorería, que han sido el propósito principal de este trabajo. Es así como se ha podido detectar que es preciso mejorar algunos aspectos, tales como; establecer procedimientos que permitan realizar las actividades de manera normal y que las operaciones de financiamientos estén claramente determinadas según sea el caso.

Las operaciones de financiamiento surgen de diferentes necesidades o dicho de otra manera tienen diferente objetivo. Por ello, es que se deberá determinar en que casos se aplica la solicitud de un determinado financiamiento, en que circunstancias se deberá acceder a un seguro de tipo de cambio y en que momento llevar los excedentes de caja a un fondo mutuo. Para ello, se requiere tener definido los movimientos que se realizarán, todo ello, en relación al comportamiento futuro de los flujos de caja.

El objetivo de esto es permitir que el flujo de caja sea para cubrir necesidades de operaciones y abastecimiento y no las inversiones en activos fijos que se debieran cubrir con créditos de largo plazo, asegurar el tipo de cambio para aquellas mercaderías adquiridas en el extranjero cuyo pago está pactado en moneda extranjera y destinar de manera cierta de los fondos disponibles y recaudaciones a cubrir compromisos de corto plazo.

CAPITULO III

DESARROLLO DE PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

1.- Introducción

En este capítulo se busca una manera simple y ordenada de guiar los pasos que se pueden seguir para una buena gestión de Tesorería en la realización de tareas tales como: solicitar un crédito de corto, mediano o largo plazo, solicitar un seguro de tipo de cambio y una inversión financiera de excedentes de caja.

En este contexto, la idea principal es elaborar algunas propuestas que vinculen compromisos con las demás áreas en relación a su planificación y presupuestos, de modo que, las medidas adoptadas estén en armonía y concordancia con los demás departamentos y, así el procedimiento sea una herramienta que permita mejorar la gestión de Tesorería y no coarte los planes de las demás áreas de la empresa. Ciertamente, con especial cuidado de mantener la imagen de la compañía frente a sus demás socios de negocios, sean estos, clientes, proveedores, bancos o trabajadores. Conservando el prestigio ganado, manteniendo la lealtad con el entorno y cumpliendo con las normativas legales vigentes.

2.- Identificación de situaciones mejorables

En un contexto global, la función de Tesorería debe mejorar algunos aspectos generales que dicen relación con herramientas indispensables para la toma de decisiones de gerencia y para la planificación de sus propias actividades. Privilegiando la entrega de información resumida, exacta, oportuna y disponerla en todo momento.

Para ello, es necesario disponer y utilizar como herramientas indispensables, tales como:

- Flujo de caja
- Presupuesto global resumido
- Plan de trabajo
- Propósito común

2.1.- Flujo de caja

Se debe tener presente que el flujo de caja es una herramienta administrativa muy importante para controlar el dinero de la empresa; tanto para las entradas como para las salidas, ya sea de manera diaria, semanal, mensual o hasta completar un periodo de un año y más si fuese necesario. Para ello, se deberá tener en cuenta algunas consideraciones:

- Es imprescindible ser exacto con el saldo inicial
- Se deben registrar todos los movimientos de caja (ingresos y egresos)
- Se debe actualizar diariamente

- Todo el dinero debe pasar por cuenta corriente bancaria (una o varias cuentas)
- Debe ser útil para el control del dinero y estadístico

En este sentido el flujo de caja debe ser una herramienta que entregue información relevante, resumida y eficaz para la toma de decisiones, y para ello debe permitir lo siguiente:

- Hacia atrás en el tiempo; saber cuánto dinero se ha recibido y en qué se ha ocupado.
- En tiempo presente; saber de cuánto dinero se dispone.
- Hacia delante en el tiempo; proyectar tanto ingresos como egresos que se estimen probables permitiendo con ello, planificar la caja y saber con anticipación los periodos en que se necesitará dinero o que se tendrán excedentes de fondos.

2.2.- Presupuesto global resumido

Es necesario disponer de un resumen del presupuesto global de la empresa en relación a los gastos y desembolsos que deberá realizar la empresa durante un periodo determinado, el cual debe estar revisado y actualizado periódicamente, constituyéndose en la base de la información para actualizar el flujo de caja proyectado.

En palabras simples, debe ser un resumen de la información global, a través de la cual los diferentes departamentos han pronosticado sus actividades, han determinado sus gastos y desembolsos. Además, se debe incorporar el presupuesto de inversión, para el mismo periodo.

2.3.- Plan de trabajo

El plan de trabajo de tesorería necesita ser actualizado en los aspectos técnicos y prácticos, necesita ser conocido por las demás áreas, en relación al uso de los recursos monetarios y de alternativas disponibles. En este sentido, el uso del flujo de caja como guía fundamental en el control de recaudaciones y en el plan de cobertura de compromisos.

En la actualidad existe un plan de trabajo, sin embargo, no es riguroso en su proceso, no es conocido por las demás áreas y tampoco es analizado periódicamente, de manera que, no ha sido mejorado o readecuado a los cambios estacionales. Su funcionalidad se basa principalmente en su flexibilidad que a veces se confunde con la improvisación, siendo éste un motivo importante para idear un nuevo plan de trabajo, manteniendo inalterable lo que hoy funciona bien y mejorando aquello que no se adecua a la contingencia del mercado y del negocio.

En principio la necesidad puede ser satisfecha a través del ordenamiento de las actividades que se realizan en tesorería y que tienen repercusión directa en la gestión del administrador financiero. Para ello, es imprescindible definir las prioridades en relación a las políticas de la empresa. En tal sentido y a modo de

ejemplo; si la política es cumplir oportunamente con los pagos a proveedores extranjeros, entonces, la prioridad es tener fondos disponibles en esa fecha o acceder con oportunidad al financiamiento necesario y disponer del seguro de cambios para la compra de divisas.

2.4.- Propósito común

El propósito común que tiene Tesorería con las demás áreas de la empresa es el oportuno cumplimiento de las obligaciones haciendo el máximo esfuerzo para cumplir con los compromisos de pagos oportunamente. Mientras que cada una de las demás áreas, debe ajustar sus compromisos a los montos y plazos presupuestados, de manera que, ese objetivo sea conveniente, realizable y sustentable en el tiempo y de ese modo conseguir que el beneficio de la confiabilidad del proceso sea para la empresa un resultado favorable; permanente y de complejidad menor. Manteniendo relaciones optimas con clientes, proveedores, bancos y trabajadores.

En este contexto, el propósito de de todos es realizar su gestión de la manera más eficiente posible, evitando los defectos en la propia gestión financiera y los defectos de gestión no financiera como por ejemplo:

Defectos en la propia gestión financiera

- Utilización de créditos de corto plazo para cubrir inversiones en activo fijo
- Insuficiencia de capital de trabajo.
- Sobre endeudamiento de corto plazo.

- Acumulación de cuentas por cobrar con riesgo de incobrables.
- Acumulación de cuentas por pagar a riesgo de bloqueo de cuenta corriente.

Defectos en la gestión no financiera

- Acumulación de stock de materia prima u otros materiales de baja rotación.
- Atraso de servicio transporte en la entrega de productos a clientes
- Acortar plazo de pago a proveedores (en contra de política de compra)
- Comprometer recursos financieros no presupuestados
- Aumentar plazo de pago a clientes (fuera de política de créditos).

3.- Propuestas de mejoras

Teniendo identificadas las situaciones mejorables dentro de las actividades de Tesorería, se propone a la empresa realizar cambios significativos dentro del proceso regular de actividades. De esta manera, se debe entender que los cambios obedecen principalmente a un ordenamiento lógico, estratégico y muy necesario para encontrar una mayor efectividad en el uso de los recursos.

- Un nuevo plan de trabajo
- Mantener un flujo de caja proyectado

- Hacer un plan de pagos
- Mantener un control de recaudaciones

3.1.- Nuevo plan de trabajo para Tesorería

En esencia se trata de mantener la estructura de trabajo utilizada actualmente y mejorando el orden de las prioridades de manera que las demandas por fondos sean satisfechas de acuerdo a las prioridades asignadas, evitando improvisaciones que provoquen alternaciones innecesarias al ordenamiento en el desarrollo de las actividades.

En este sentido; la figura 1 grafica el ordenamiento de las actividades de tesorería dentro de su cronograma de un mes calendario de trabajo, mencionando cada una de ellas, marcando la frecuencia en que se realizan, la prioridad asignada a cada actividad, los días calendario en que se realizan o que se deben realizar las actividades, el proceso al cual se vincula cada una de ellas y finalmente el área con la cual se asocia o se relaciona de manera directa.

Este plan de trabajo tiene como propósito principal guiar al tesorero en su función general, mientras que, por otra parte permite conocer abiertamente que existen procesos de otras áreas que se relacionan con Tesorería para efectos de pago solamente y que una vez cumplido se retroalimenta con la información de pago para que continúe su ciclo. Así entonces, este plan de trabajo debe ser conocido por las demás áreas de manera que, la demanda de recursos financieros sea de

acuerdo a las actividades programadas, respetando sus prioridades y frecuencias de realización.

Figura 1: Plan de trabajo

PLAN DE TRABAJO DE TESORERIA																				Mes:												Año:	20XX				
Actividad	Frecuencia	Prioridad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Proceso	Área Asociada		
Pago de Impuestos	Mensual	1																				x												Declar. Imptos.	Contabil.		
Pago de Cotizaciones Previsionales	Mensual	1											x																					Remun.	Recursos Humanos		
Pago de Anticipos Sueldos	Mensual	1												x																				Remun.	Recursos Humanos		
Pagos Liquidación Sueldos	Mensual	1																															x	Remun.	Recursos Humanos		
Amortización deuda con Bancos	Mensual	3																																x	Flujos	Gerencia Finanzas	
Pagos Masivos a Proveedores	Semanal	2				x								x							x												x	Pagos	Abastec.		
Otros pagos generales	Diaria	1	x	x	x	x	x				x	x	x	x	x			x	x	x	x	x			x	x	x	x	x				x	x	x	Pagos	Todas
Registro pagos de Clientes	Diaria	1	x	x	x	x	x				x	x	x	x	x			x	x	x	x	x			x	x	x	x	x				x	x	x	Recaudac.	Crédito y Cobranzas
Control de Cuentas por Cobrar	Diaria	2	x	x	x	x	x				x	x	x	x	x			x	x	x	x	x			x	x	x	x	x				x	x	x	Recaudac.	Crédito y Cobranzas
Conciliación Cuentas bancarias	Diaria	2	x	x	x	x	x				x	x	x	x	x			x	x	x	x	x			x	x	x	x	x				x	x	x	Fujos	Contab.
Informe Flujo de Caja	Diaria	2	x	x	x	x	x				x	x	x	x	x			x	x	x	x	x			x	x	x	x	x				x	x	x	Flujos	Gerencia Finanzas
Elaboración Flujo caja Proyectado	Mensual	1																																x	Flujos	Gerencia Finanzas	
Saldo final De Caja	Diaria	2	x	x	x	x	x				x	x	x	x	x			x	x	x	x	x			x	x	x	x	x				x	x	x	Flujos	Gerencia Finanzas
Inversión de Excedentes de Caja	Diaria	3	x	x	x	x	x				x	x	x	x	x			x	x	x	x	x			x	x	x	x	x				x	x	x	Flujos	Gerencia Finanzas
Solicitud de Financiamiento Bancario	Mensual	1	x																																Tesorería	Gerencia Finanzas	
Seguro de Tipo Cambio Dólar	Mensual	2	x																																Tesorería	Gerencia Finanzas	
Coberturas de Import.	Semanal	1	x							x								x							x									x	Tesorería	Abastec.	
Otras tareas Propias del Área	Diaria	3	x	x	x	x	x				x	x	x	x	x			x	x	x	x	x			x	x	x	x	x				x	x	x	Control	Tesorería

3.2.- Flujo de caja proyectado

La importancia de elaborar un flujo de caja proyectado es que éste permitirá anticiparse a futuros déficit de efectivo, y de ese modo, poder tomar la decisión de buscar financiamiento oportunamente. Así entonces, establecer una base sólida para sustentar el requerimiento de créditos al presentarlos dentro del plan o de los proyectos de negocios y de inversión.

Para elaborar el flujo de caja se debe tomar en consideración la información relativa a los ingresos y egresos de efectivo que haya realizado la empresa. Esta información se obtiene de los registros de Tesorería o bien, a través de los registros contables de la compañía. No obstante, el objetivo de esta propuesta es elaborar un flujo de caja proyectado, también conocido como presupuesto de efectivo, para el cual se requiere de las proyecciones de los futuros ingresos y egresos de efectivo que realizará la empresa en un periodo determinado.

De esta manera entonces, la recomendación es tener en consideración las diferentes variables que dará forma a este flujo de caja proyectado para el próximo trimestre.

1. Ingresos de efectivo

Este ingreso de efectivo lo obtendremos a través de presupuesto de cuentas por cobrar, cuya información será servida a través del presupuesto de ventas, rebajando las cantidades estimadas que se descontarán los clientes

correspondientes a los apoyo publicitarios, comisiones y otros, obteniendo así un flujo neto de dinero para el periodo.

De acuerdo a lo que se muestra en la figura 2, cobranzas son las ventas convertidas en cuentas por cobrar, las cuales se distribuyen en dos oficinas como agentes de cobranzas más el equipo de trabajo en terreno compuesto por 15 agentes cobradores, cuya función es gestionar la cobranza y canalizar la recaudación a través de las dos oficinas.

Figura 2

PRESUPUESTO DE INGRESOS					I Trimestre 20XX				
	ENERO			FEBRERO			MARZO		
	Por Cobrar	Desc. Aplic.	Recaudado	Por Cobrar	Desc. Aplic.	Recaudado	Por Cobrar	Desc. Aplic.	Recaudado
COBRANZAS									
Oficina Viña del Mar	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -
Oficina Santiago	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -
Cobrador 001	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -
Cobrador 002	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -
Cobrador 003	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -
Cobrador 004	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -
Cobrador 005	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -
Cobrador 006	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -
Cobrador 007	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -
Cobrador 008	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -
Cobrador 009	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -
Cobrador 010	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -
Cobrador 011	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -
Cobrador 012	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -
Cobrador 013	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -
Cobrador 014	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -
Cobrador 015	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -
TOTALES	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -	\$ - ()		\$ -

2. Egresos de efectivo

Los egresos de efectivo serán la sumatoria de todos los desembolsos futuros cuya información será entregada por los presupuestos de gastos de la empresa

incluidas las compras de activos. Por cierto, de éste se deberá rebajar aquellos ítems que se descuentan los clientes directamente de los pagos formando un presupuesto neto de egresos según se muestra en la figura 3.

Figura 3

PRESUPUESTO DE EGRESOS			I Trimestre 20XX						
	ENERO			FEBRERO			MARZO		
PAGOS	Vencido	Anticipo	Total	Vencido	Anticipo	Total	Vencido	Anticipo	Total
Proveedores Nacionales									
Servicios básicos y generales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Materias primas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Materiales de embalajes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Coberturas de Importaciones									
Materias primas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Productos terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Remuneraciones y honorarios									
Sueldos y comisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Honorarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Viaticos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Bienestar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Leasing y arriendos									
Cuota Leasing banco	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Arriendos inmuebles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Arriendos vehículos y máquinas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos									
Iva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Retenciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Patentes y contribuciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros pagos									
Varios acreedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros servicios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

3. Flujo neto financiero

El flujo neto financiero será el resultado obtenido de los ingresos menos los egresos y menos las amortizaciones programadas de préstamos. Según se puede apreciar en la figura 4 que se muestra a continuación.

Figura 4; Flujo de caja proyectado para el primer semestre, separado en dos trimestres.

FLUJO PROYECTADO	I TRIMESTRE 20XX				II TRIMESTRE 20XX			
	ENE	FEB	MAR	Total	ABR	MAY	JUN	Total
INGRESOS								
Recaudaciones netas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Factoring	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamos bancarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total de Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EGRESOS								
Proveedores Nacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Coberturas de Importación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Remuneraciones y Honorarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuotas de Leasing y arriendos								
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros pagos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total de Egresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Neto de Efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización Préstamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Neto Financiero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

3.3.- Plan de pagos

Este consiste en otorgar un orden de prioridades a los pagos según sea la exigencia y rigurosidad de sus beneficiarios, es decir, aquellos compromisos que originan costos y recargos por concepto de retardo en el pago serán prioridad. En

tal sentido, se puede mencionar los impuestos, las cuotas de leasing, cuotas de préstamos, remuneraciones o leyes sociales. En consecuencia, será extraordinariamente importante el orden que se le asigne al pago proveedores y las coberturas de importación, de manera que, los compromisos que se adquieren a través de las demás áreas estén de acuerdo al propósito común, permitiendo que las salidas de dinero estén dentro del horizonte de tiempo programado o presupuestado.

En definitiva el plan de pago está contenido en el nuevo plan de pagos, herramienta con la cual se guiarán los pasos de la gestión de Tesorería y puntualmente los pagos de todo tipo, contenido en el proceso de pagos.

3.4.- Control de recaudaciones

Este es el informe que entregará los resultados obtenidos en la gestión de cobranzas, traducido a ingresos reales o recaudaciones según se puede ver en la figura 5, la cual muestra a los distintos agentes de cobranzas, incluidas las dos oficinas, contrastando los objetivos para el periodo versus los logros alcanzados.

Figura 5; Muestra informe de gestión de recaudaciones realizadas.

CONTROL DE RECAUDACIONES									
PROGRAMA GESTION DE COBRANZAS				Periodo:					
AGENTES	CUENTAS CLIENTES			OBJETIVO		RESULTADOS S/OBJETIVO			
	\$	\$	\$	\$	%	%	% No	%	\$ No
	Vencido	Desc.	Recaudo	Meta	Meta	Logro	Logro	Desc.	Logro
Oficina Viña del Mar	\$ - ()	\$ -	\$ -						\$ -
Oficina Santiago	\$ - ()	\$ -	\$ -						\$ -
Cobrador 001	\$ - ()	\$ -	\$ -						\$ -
Cobrador 002	\$ - ()	\$ -	\$ -						\$ -
Cobrador 003	\$ - ()	\$ -	\$ -						\$ -
Cobrador 004	\$ - ()	\$ -	\$ -						\$ -
Cobrador 005	\$ - ()	\$ -	\$ -						\$ -
Cobrador 006	\$ - ()	\$ -	\$ -						\$ -
Cobrador 007	\$ - ()	\$ -	\$ -						\$ -
Cobrador 008	\$ - ()	\$ -	\$ -						\$ -
Cobrador 009	\$ - ()	\$ -	\$ -						\$ -
Cobrador 010	\$ - ()	\$ -	\$ -						\$ -
Cobrador 011	\$ - ()	\$ -	\$ -						\$ -
Cobrador 012	\$ - ()	\$ -	\$ -						\$ -
Cobrador 013	\$ - ()	\$ -	\$ -						\$ -
Cobrador 014	\$ - ()	\$ -	\$ -						\$ -
Cobrador 015	\$ - ()	\$ -	\$ -						\$ -
TOTALES	\$ - ()	\$ -	\$ -						\$ -

4.- Procedimientos para operaciones de Tesorería

Para estas operaciones se ha considerado un procedimiento que permite tener en cuenta a priori los pasos que se requieren para materializarlas con la debida oportunidad. En este contexto, el objetivo es proponer una ayuda efectiva al responsable de la gestión de Tesorería, de modo que, le sea posible manejar los tiempos de una oportuna.

Por cierto, las operaciones en cuestión son:

- Inversiones financieras de excedentes de caja
- Seguro de tipo de cambio
- Operaciones de financiamiento.

Los procedimientos que guiarán los pasos para la materialización de estas operaciones se encuentran en el anexo N° 3.

5.- Expectativas alcanzables

El desarrollo de las actividades de Tesorería, están destinadas a mejorar los resultados de manera tal que, la sección Tesorería aporte beneficios para la empresa, es decir, debe romper el paradigma de ser un costo necesario dentro de ella. En este sentido, es importante señalar que las mejoras de proceso por una parte, y las mejoras considerables por otra, darán los resultados esperados en términos de eficacia conduciendo las acciones necesarias para un trabajo eficiente.

5.1.- Mejoras de procesos

Mejorar los procesos que se realizan dentro de las funciones del Tesorero, debiera permitir que las actividades fluyan de manera natural dentro del quehacer de la organización permitiendo alcanzar un importante grado de eficiencia.

Por cierto, que lograr mejorar el proceso de las actividades significa obtener un resultado beneficioso para la empresa. En tal sentido, los procesos que se presentan con un mayor grado de mejoramiento son los siguientes:

- **Proceso de pagos:** Este es un proceso que tiene una gran cantidad de transacciones originando una importante demanda de recursos (tiempo, dinero y horas hombre), por consiguiente, este proceso es muy importante y ha sido afectado positivamente por el nuevo plan de trabajo en donde se la asigna prioridades a los diferentes compromisos englobados en dos grupos; pagos masivos y otros pagos generales.
- **Proceso de recaudaciones:** Este proceso de flujos de ingresos a través de los cuales se prioriza; primero el registro de los pagos de clientes y segundo el control de la cobranza en las diferentes zonas, segmentadas por cobradores que gestionarán la cobranza a los clientes, llamado también control de recaudaciones.
- **Proceso de Flujos:** Este es un proceso que agrupa las actividades relacionadas con la información referente a los ingresos y egresos de dinero. Tienen diferentes prioridades y distinta frecuencia, por lo tanto, realizarlas en el momento oportuno respetando su prioridad permitirá organizar de manera expedita las actividades de pagos y demás procesos.
- **Proceso de Tesorería:** Es el proceso que involucra las operaciones que han sido objeto de esta tesis, es decir, las inversiones de excedentes de caja, seguros de tipo de cambio y las operaciones de financiamiento, cuya relevancia está centrada en las expectativas que se debe tener sobre ellas, porque darán origen a un beneficio para la empresa en la medida que se

realicen de manera oportunamente.

- Proceso de Control interno: Este proceso está segmentado por actividades no programadas, que son propias del Tesorero y que guardan relación con el control de funciones de colaboradores, revisión de documentos, validación de instrumentos de crédito y otros documentos que en su gran mayoría tienen una prioridad más flexible y una frecuencia diaria.

5.2.- Mejoras considerables

Estas son expectativas ciertas a medida que se cumplan con las propuestas relacionadas con el nuevo plan de trabajo cuyo objetivo principal es ordenar las actividades dentro de la Tesorería de la empresa. En consecuencia, se podrá tener mejoras considerables en la gran mayoría de los procesos, entregando beneficios prácticos y económicos sumándose al objetivo de la empresa en materia de rentabilidad.

Las mejoras considerables, en esencia, son:

- El ordenamiento de las actividades de Tesorería, principalmente, aquellas que guardan relación con otras áreas de la empresa.
- Una reducción de tiempo y una mayor precisión en la determinación de los montos de las operaciones de Tesorería.
- Una mayor satisfacción para el cliente interno y externo.

6.- Conclusiones

Las actividades que desarrolla la sección Tesorería de la empresa Virginia S.A.; persigue dar fiel cumplimiento a sus obligaciones, encausando sus esfuerzos hacia el encuentro de una mayor satisfacción para sus clientes internos en virtud de la gestión realizada frente a sus clientes externos. Sin embargo, no todas sus acciones le permiten conseguir alcanzar dicho objetivo, y es por ello, que esta tesis pretende mostrar un enfoque práctico de las acciones que se debe mejorar para una mejor realización de las operaciones que han sido materia principal de este estudio.

Las operaciones de tesorería que han sido materia de esta tesis dejarían de ser elementos de uso improvisado que permiten solucionar problemas de última hora para pasar a ser herramientas de uso programado, que poseen atributos conocidos, evaluables y que forman parte de las alternativas posibles para el financiamiento de la empresa.

Las inversiones de excedentes de caja

A partir de ahora, invertir los excedentes de caja debe ser un objetivo y no una mera casualidad, evitando guardar un saldo disponible en caja o en cuentas

corrientes de bancos, es decir, diariamente se deberá buscar la forma de incrementar el monto de la inversión, de modo que, no haya recursos ociosos que encarezcan la gestión de Tesorería.

Los seguros de tipo de cambio

Contratar seguros de tipo de cambio debe ser una herramienta que permita disminuir el efecto negativo de las fluctuaciones producidas por la volatilidad del precio de la moneda dólar, permitiendo mantener un precio futuro cuando las expectativas presentes adviertan un escenario desfavorable para las coberturas de importaciones en relación al precio de dicha moneda.

Las operaciones de financiamiento

Tener acceso a distintos tipos de financiamiento, es sin lugar a dudas, una ventaja muy considerable, no obstante, éstas deben ser una herramienta de bajo costo y de montos muy ajustados, de manera que, se evite captar sumas de dinero innecesarias o cantidades inferiores a las que realmente se requieren. Para ello, estará el flujo de caja proyectado, a través del cual se podrá determinar anticipadamente en que momento se requerirá de fondos.

Recomendación

Se recomienda poner en práctica el nuevo plan de trabajo, para permitir un mejoramiento efectivo en el manejo de las operaciones de Tesorería que han sido

objeto de análisis en esta tesis y con ello, alcanzar un mejor resultado para el área de Finanzas de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- “Administración Financiera Contemporánea”
Autor: Moyer, R. Charles
Publicación: 2004
- 2.- “Administración Financiera Corporativa”
Autor: Emery, Douglas R.
Publicación: 2000
- 3.- “Administración Financiera”
Autor: Gallaher, Timothy J.
Publicación: 2001
- 4.- “Dirección Financiera”
Autor: Diez de Castro, Luis
Publicación: 2001
- 5.- “Finanzas”
Autor: Bochie, Zvi
Publicación: 2003
- 6.- “Fundamentos de Administración Financiera”
Autor: Beigham, Engone F.
Publicación: 2005
- 7.- “Fundamentos de Administración Financiera”
Autor: Van Horne, James
Publicación: 2002

ANEXO N° 1

Productos y servicios de Bancos Comerciales

1.- Seguros de cambios

Compra y Venta de Monedas (SPOT)

Compra o venta de una moneda extranjera contra entrega de moneda nacional, a un tipo de cambio fijado entre las partes (US\$, EUR, JPY).

1.1.- Super Forward Americano

Contrato que permite fijar el tipo de cambio de un monto de dólares a futuro. A diferencia del seguro de cambio (Forward) tradicional, el cliente puede ejercer la compra de dólares en cualquier momento y cuantas veces lo requiera durante la vigencia del contrato, al precio estipulado en el mismo.

1.2.- Seguros de cambio (FORWARD)

Contrato mediante el cual se fija hoy el tipo de cambio futuro. Una de las partes se

compromete a entregar en una fecha futura una moneda (US\$, EUROS, JPY, otros), y la contraparte, el equivalente en dólares americanos, UF, o pesos, a la paridad o tipo de cambio determinado al minuto de suscribir el contrato.

1.3.- Opciones financieras

Una opción es un contrato que proporciona a su poseedor (el comprador) el derecho (no la obligación) a comprar (opción de compra o Call) o a vender (opción

de venta o Put) una cantidad de activos, a un precio establecido y a una fecha determinada. El vendedor está obligado a efectuar la contrapartida si la opción es ejercida. Los flujos de la operación son al inicio (prima) y al ejercicio (en caso de

ocurrencia).

2.- Financiamiento para empresas

Los bancos comerciales presentan soluciones de financiamiento para que las empresas puedan afrontar sus necesidades de inversión tanto de corto como de mediano y largo plazo.

2.1.- Financiamiento de corto plazo

Se consideran financiamiento de corto plazo aquellos créditos otorgados por los bancos a sus clientes con un plazo no superior a doce meses

2.1.1.- Créditos Comerciales de Corto Plazo, en UF o Pesos

Son préstamos flexibles que se ofrecen como alternativas de crédito, disponibles para cubrir déficit de caja, capital de trabajo, o bien, de libre disponibilidad

Características

- Son créditos expresados en Pesos o en Unidades de Fomento.
- Se puede optar a plazos que van desde 1 día hasta 365 días, dependiendo del tipo de financiamiento que la empresa requiera.
- La tasa de interés es preferencial, tasa variable o tasa fija por todo el período del crédito.
- Distintas modalidades para el pago de intereses y/o de capital de sus créditos, ajustando estos pagos al flujo de caja de la compañía.

Beneficios

- Se puede escoger el crédito que más se acomode a los requerimientos de la empresa.
- El uso de una tasa de interés variable, asegura en todo momento el mejor costo financiero de la deuda de acuerdo con el mercado.
- Es una fuente de financiamiento que permite ajustar los pagos del crédito al flujo de caja de la empresa.

2.1.2.- Crédito en Cuotas para Empresas

Crédito de libre disponibilidad, destinado a satisfacer necesidades de financiamiento de mediano y largo plazo.

Se pueden otorgar en Pesos moneda nacional o Unidades de Fomento, con un plazo máximo de hasta 5 años y con tasa fija o variable anual.

Estos créditos se cancelan en cuotas mensuales y la primera cuota se puede pagar hasta 120 días después de la fecha de otorgamiento.

2.1.3.- Operaciones de Factoring

Es una alternativa de financiamiento de apoyo a la gestión financiera de las empresas, en Chile tiene un desarrollo de 10 años, en el exterior lleva más de 50 años operando muy fuertemente en Europa. Opera mediante cesiones de crédito que son debidamente notificadas a los deudores. No implica aumento de endeudamiento puesto que corresponde a un cambio de tipos de activos.

Consiste básicamente en buscar forma de otorgar mayor liquidez y seguridad a las empresas mediante la venta de activos no liquidables tradicionalmente; es decir: letras, cheques, facturas, contratos inventarios.

Ventajas

- La principal es obtener una mayor liquidez sin aumento de endeudamiento, a través de venta de activos no tradicionales, los cuales no se pueden transar por la vía de la banca tradicional,
- Eficaz gestión de cobranzas generando buena información respecto al comportamiento de pago de las contratantes.
- Flujo de caja real en tiempo y plazo, fechas ciertas. No más dilaciones por "faltas de firma y otros excusas habituales"
- En el análisis de riesgo hay dos focos de importancia distintas uno el cliente y el otro el deudor, lo que permite atenuar el riesgo si uno de los dos es muy sólido.

2.2.- Financiamiento de mediano y largo plazo

2.2.1.- Créditos de Mediano y largo Plazo

Disponibles en el momento en que la empresa lo requiera, generando mejores alternativas para el financiamiento de Proyectos de Inversión.

Características

- Créditos en Pesos o en Unidades de Fomento.
- Tasas de interés muy convenientes, que pueden ser fijas o variables.
- El plazo máximo de estos créditos se ajustará al requerido por el proyecto, con tope de 10 años y con la forma de pago más flexible, en cuotas mensuales, bimestrales, trimestrales, semestrales o anuales.
- Se puede optar a un periodo de gracia, el cual se definirá en función de los flujos del proyecto.

Beneficios

- Defina la mejor forma de pago del crédito, en cuotas fijas o de acuerdo con el flujo de caja de la empresa.
- Se puede optar por el crédito que más se acomode a la empresa, para el financiamiento de los proyectos.
- Si se elige tasa de interés variable para el crédito, en todo momento, se asegura que el costo financiero de la deuda esté acorde a las tasas de mercado.

2.2.2.- Leasing

El Leasing es un moderno sistema de financiamiento de activos, destinado tanto a empresas como a personas naturales. Este consiste en un contrato de arriendo, a un plazo previamente pactado, en el cual el arrendatario cancela cuotas mensuales que en su totalidad amortizan el valor de los bienes.

Al finalizar el contrato, el arrendatario tiene la alternativa de adquirir el bien, cancelando la cuota de opción de compra, la cual, en la generalidad de los casos

equivale a una cuota más del contrato.

Ventajas

- Agilidad en la aprobación de las operaciones y rapidez en el financiamiento.
- Financiamiento hasta el 100% del valor del bien.
- Seguro total del bien durante el período de vigencia del contrato.
- Flexibilidad en términos de moneda (UF, US\$, \$).
- Posibilidad de pactar rentas Fijas o Variables.
- Financiamiento de mediano y largo plazo.
- Si el bien a comprar es importado, la empresa de leasing se encarga de la importación en las mejores condiciones.
- El financiamiento se calcula sobre valores netos, por tanto no se cobra interés sobre el IVA, lo que permite un ahorro financiero.
- Las cuotas del Leasing son consideradas gasto, por tanto disminuye la base imponible de su empresa.
- El 4% del monto total del contrato es un crédito fiscal contra el impuesto de primera categoría (este beneficio es aplicable para bienes de capital no inmuebles).
- Permite diversificar sus fuentes de financiamiento.
- No distrae el capital de trabajo.

- Se obtienen descuentos en la compra de bienes, ya que existe una fuerte posición negociadora por pago contado.

2.2.3.- Leaseback

Básicamente, el leaseback es una operación de crédito bancario que permite obtener capital de trabajo a través de la venta y posterior arrendamiento de un bien activo (muebles o inmuebles). De este modo, la entidad financiera compra o dispone de una propiedad y el cliente la arrienda con compromiso de compra por un plazo fijado en el contrato.

2.3.- Financiamiento de comercio exterior

2.3.1.- Carta de Crédito para Importadores

Las entidades bancarias emiten todo tipo de Cartas de Crédito, incluso pagadas en Moneda Nacional y Moneda Extranjera, de acuerdo a las necesidades, poniendo a disposición de los clientes una amplia red de Bancos Corresponsales en el mundo y entregando una atención rápida y su compromiso de emitir sus Cartas de Crédito dentro de las 24 horas, desde la presentación de su solicitud de apertura en alguna de las oficinas a lo largo del país.

2.3.2.- Préstamo a Exportadores

Financiamiento ofrecido a empresas exportadoras consistente en:

- Créditos internos en Moneda extranjera, pesos o UF
- Destinado a financiar los gastos que genera la preparación de una exportación o recuperar recursos invertidos en dicha exportación.

- Estos financiamientos no están afectos al Impuesto de Timbres y Estampillas Dto.Ley 3475 si se acreditan exportaciones con cargo a ellos.

3.- Fondos Mutuos

Se llama Fondo Mutuo a la suma de aportes en dinero entregados por personas naturales y jurídicas a una sociedad anónima o administradora, para que la invierta en diferentes tipos de instrumentos financieros que sean valores de oferta pública o incluso bienes, con el objetivo de conseguir una ganancia, que luego es repartida entre todos quienes hicieron un aporte.

A diferencia del ahorro, las sumas invertidas en Fondos Mutuos no tienen una ganancia garantizada, ya que los fondos mutuos corren el riesgo de que las inversiones realizadas no entreguen la rentabilidad esperada. Por ello, la ganancia puede ser menor que lo esperado o incluso se puede llegar a perder parte o todo el dinero invertido.

Debido a esto, la ley que regula este tipo de inversiones es clara en indicar que dicha inversión es "por cuenta y riesgo" de quienes hacen los aportes de dinero al fondo. Por lo mismo, en la publicidad de los fondos mutuos siempre está frente la frase: "Las rentabilidades obtenidas en el pasado por los fondos mutuos administrados por esta sociedad, no garantizan que ellas se repitan en el futuro", con el fin de dar cuenta de esta situación.

Por lo mismo, es muy relevante entender en qué invierte los fondos la sociedad administradora y cuál es su capacidad de gestión, ya que de ello dependerá la

elección que se haga de los diferentes instrumentos de inversión y, por lo mismo, los resultados que se obtengan.

Asimismo es importante conocer que todas las Administradoras de Fondos Mutuos son fiscalizadas por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS).

ANEXO N° 2

Leyes que afectan la gestión de instrumentos para las operaciones de tesorería

1.- Ley general de bancos e instituciones financieras

De acuerdo con la Ley general de bancos, en su título VIII, Artículo 69.- Los bancos podrán efectuar operaciones, entre otras:

- Hacer préstamos con o sin garantía
- Emitir letras de cambio que correspondan a préstamos otorgados.
- Otorgar créditos, amparados por garantía hipotecaria
- Emitir carta de crédito (punto 10)
- Servir de agentes financieros de instituciones y empresas nacionales, extranjeras o internacionales, y prestar asesoría financiera
- Actuar como agentes colocadores de acciones de primera emisión de sociedades anónimas abiertas pudiendo garantizar su colocación

2.- Ley sobre impuestos de timbres y estampillas

Se gravarán con el impuesto de timbres y estampillas, según D.L. 3475, las letras de cambio, libranzas, pagarés, créditos simples o documentarios y cualquier otro documento que contenga una operación de crédito de dinero, 0,1% sobre su monto por cada mes o fracción que medie entre la emisión del documento y la fecha de vencimiento del mismo, no pudiendo exceder del 1,2% la tasa que en definitiva se aplique.

Estarán exentos de dicho impuesto los documentos necesarios para efectuar las operaciones de crédito de dinero destinadas al financiamiento de exportaciones. La Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras determinará, mediante resoluciones generales, los documentos que tienen tal carácter y las cartas de crédito para importaciones que se abran con fondos propios del importador.

3.- Ley del Banco Central de Chile

De acuerdo con el título III: Facultades y operaciones del Banco Central de Chile

Párrafo Cuarto, De la regulación del sistema financiero y del mercado de capitales

Artículo 35. En materia de regulación del sistema financiero y del mercado de capitales, son atribuciones del Banco, entre otras:

- Autorizar a las empresas bancarias para otorgar créditos en relación con las cuentas corrientes bancarias y para consentir sobregiros en las mismas
- Fijar los intereses máximos que puedan pagar las empresas bancarias, sociedades financieras y cooperativas de ahorro y crédito sobre depósitos a la vista;
- Autorizar los sistemas de reajuste que utilicen en sus operaciones de crédito de dinero en moneda nacional las empresas bancarias, sociedades financieras y cooperativas de ahorro y crédito.

Párrafo Octavo. De las facultades en materia de operaciones de cambios internacionales

Artículo 39. Toda persona podrá efectuar libremente operaciones de cambios internacionales.

Constituyen operaciones de cambios internacionales las compras y ventas de moneda extranjera y, en general, los actos y convenciones que creen, modifiquen o extingan una obligación pagadera en esa moneda, aunque no importen traslado de fondos o giros de Chile al exterior o viceversa.

Artículo 40. El Banco podrá exigir que la realización de determinadas operaciones de cambios internacionales le sea informada por escrito, a través del documento que éste señale al efecto.

El Banco deberá individualizar, con precisión y de manera específica, las operaciones de cambios internacionales afectas a la obligación aludida en el inciso anterior.

Artículo 41. Para los efectos de esta ley, se entenderá por Mercado Cambiario Formal el constituido por las empresas bancarias. El Banco podrá autorizar a otras entidades o personas para formar parte del Mercado Cambiario Formal, las cuales sólo estarán facultadas para realizar las operaciones de cambios internacionales que aquél determine.

Artículo 43. El Banco deberá adoptar las medidas necesarias a fin de que el Mercado Cambiario Formal esté constituido por un número suficiente de personas o entidades, que permitan su funcionamiento en condiciones de adecuada competencia.

El Banco establecerá las normas que regulen las operaciones de cambios internacionales que se efectúen entre empresas bancarias, demás personas autorizadas para constituir el Mercado Cambiario Formal o entre éstas y aquéllas con el Banco.

Artículo 44. El tipo de cambio en el Mercado Cambiario Formal será el que libremente acuerden las partes intervinientes.

El Banco deberá publicar diariamente el tipo de cambio de las monedas extranjeras de general aceptación en los mercados internacionales de cambios, en función de las transacciones realizadas en el Mercado Cambiario Formal

durante el día hábil inmediatamente anterior y, si es del caso, sobre la base de los informes que pueda obtener de los registros de los mercados del exterior.

ANEXO N° 3

Procedimientos relativos a operaciones de Tesorería

1.- Inversiones financieras de excedentes de caja

<i>Empresa</i> <i>Virginia S.A.</i>	PROCEDIMIENTO
--	----------------------

Título	Inversiones Financieras de Excedentes de Caja
Origen	Operaciones de Tesorería
Área	Administración y Finanzas
Responsable	Administrador Financiero
Preparado por	Encargado de Tesorería
Aprobado por	Responsable de Finanzas

OBEJETIVO	Describir la metodología para llevar a cabo el proceso de inversión financiera de excedentes de caja.
ALCANCE	Este procedimiento aplica a todas aquellas operaciones de tesorería que requieran de inversión de excedentes de caja. Se considera selección y evaluación de alternativas ofrecidas por el mercado financiero para dichas operaciones.
DEFINICIÓN	Inversiones financieras: Son las que se realizan con los fondos excedentes de caja para evitar la tenencia de recursos ociosos que encarecen la gestión financiera. Las inversiones financieras se realizan una vez determinado el flujo de caja proyectado, a través del cual, se obtiene el monto de los fondos que se quedarán disponibles como excedente de caja y el tiempo que permanecerán en esa condición.

--	--

PASOS	PROCEDIMIENTO
Primero	Determinar el excedente de caja
Segundo	Seleccionar alternativa de inversión.
Tercero	Autorización para invertir
Cuarto	Gestionar la inversión
Quinto	Emitir orden de pago
Sexto	Verificar la inversión
Séptimo	Confirmar rescate
Octavo	Determinar el monto del rescate
Noveno	Corroborar la realización del rescate
Décimo	Registrar ingreso de fondos

1º. Determinar el excedente de caja

Es responsabilidad del Tesorero analizar diariamente la situación de los fondos en caja, verificar nuevos depósitos y la disponibilidad de ellos y determinar la cantidad de fondos disponible por sobre los montos mínimos en los bancos como medida de resguardo. Operación que debe arrojar la cantidad neta de fondos disponibles para invertir.

2º. Seleccionar alternativa de inversión

Se deberá seleccionar la mejor alternativa, dependiendo del plazo y del monto que se dispone para invertir, en este caso, el flujo de caja proyectado permitirá determinar cuándo y qué cantidad de dinero requerirá, obteniendo de ese análisis el plazo de la inversión y así también, podrá aplicar los criterios de selección de alternativas de inversión que ofrece el mercado.

3°. Autorización para invertir

Teniendo la cantidad, el plazo y seleccionada la alternativa para invertir. El Tesorero solicitará autorización para invertir excedentes de caja al Gerente de Administración y Finanzas. Si este último acepta la propuesta y la autoriza, se continúa con el paso siguiente, de lo contrario, se anula la propuesta.

4°. Gestionar la inversión

Una vez obtenida la autorización, el Tesorero será responsable de gestionar la inversión. Para ello, consultará con el Agente de inversión del banco para acordar el monto, el plazo y la tasa para realizar la inversión. Asimismo, se le indicará la forma en que se hará llegar los fondos: entrega física de cheque(s) o carta instrucción para debitar los fondos de la cuenta corriente bancaria.

5°. Emitir Orden de Pago

Estando acordada la operación el Tesorero será responsable de cumplir lo prometido y acordado con el Agente de Inversión y para ello, hará la

correspondiente orden de pago con la cual la empresa entregará los fondos al banco para materializar la inversión.

Mientras tanto por contraparte: el Agente de inversión recibe el cheque o la carta instrucción y emitirá un comprobante de recepción de fondos, luego, hará el ingreso correspondiente al fondo mutuo o cualquier instrumento de inversión que se haya acordado realizar, registro que aparecerá en la página web del banco.

6°. Verificar la inversión

El Tesorero verificará de manera formal la inversión, realizando la consulta a través de internet o vía fax, guardando registro y entregando documentación para el egreso de caja y de registro contable de dicha operación. Asimismo, entregará la fecha de rescate definitiva o una fecha tentativa (sujeta a confirmación).

7°. Confirmar rescate

El Tesorero deberá confirmar, 24 horas antes, al Agente de inversión la voluntad de rescatar para que esté todo dispuesto para el depósito de los fondos, aunque la fecha de rescate haya estado pactada. De esta manera se asegura la disponibilidad de fondos al día siguiente como rescate de inversión financiera de excedentes de caja.

8°. Determinar el monto del rescate

El Tesorero hará el cálculo de los intereses ganados en la inversión a objeto de verificar si se cumplió lo acordado respecto de la tasa de interés prometida.

9°. Corroborar la realización del rescate

El Tesorero tendrá la obligación de confirmar la recepción de los fondos, a través de la cuenta corriente el día fijado para el rescate o realizar el seguimiento para que ésta se realice.

10°. Registrar ingreso de fondos

El Tesorero es responsable entregar en la Caja monto a ingresar por este concepto, indicando el monto invertido, monto rescatado, fecha de inicio y fondo utilizado.

2.- Seguro de tipo de cambio

Empresa Virginia S.A.	PROCEDIMIENTO
Título	Seguro de Tipo de Cambio
Origen	Operaciones de Tesorería
Área	Administración y Finanzas
Responsable	Administrador Financiero
Preparado por	Encargado de Tesorería
Aprobado por	Responsable de Finanzas

OBEJETIVO	Minimizar las fluctuaciones por concepto de tipo de cambio, asegurando una cantidad de divisas a un precio y plazo determinado.
ALCANCE	Este procedimiento aplica a todas aquellas operaciones de tesorería que requieren de cobertura en moneda extranjera dólar estadounidense.
DEFINICIÓN	Seguro de Cambio; Forwar Americano: Es un instrumento a través del cual se conviene entre la empresa y un banco para realizar una compra de cierta cantidad de divisas, a un cierto precio y pactándose un plazo máximo para la materialización.

PASOS	PROCEDIMIENTO
Primero	Determinar la cantidad de divisas necesarias
Segundo	Seleccionar alternativa y plazo
Tercero	Solicitar autorización para contratar seguro de cambio
Cuarto	Gestionar seguro de cambio con Ejecutivo de banco
Quinto	Confirmar contrato de forward
Sexto	Gestionar la firma de contrato
Séptimo	Registrar obligación con banco
Octavo	Monitorear requerimientos de divisas
Noveno	Liquidar operación de forward
Décimo	Registrar movimiento de caja por liquidación forward

1°. Determinar la cantidad de divisas necesarias

Es responsabilidad del Tesorero analizar semanalmente, el estado de compromisos en moneda extranjera dólar que se requerirá para realizar pagos de importaciones, llegando a determinar las necesidades de compras de divisas derivadas de los compromisos con proveedores extranjeros.

2°. Seleccionar alternativa y plazo

Se deberá seleccionar la mejor alternativa; si esperar al vencimiento de la operación de importación y comprar al precio spot del momento o contratar seguro

de cambio que contemple más de una operación dentro de un plazo 180 días a contar de la fecha de contrato.

Esto dependerá de las expectativas de precio de la divisa norteamericana, si se espera que suba el precio deberá tomar resguardos y de lo contrario esperar un mejor precio para reconsiderar el análisis realizado y considerar las posibles modificaciones de cantidad o plazo.

3°. Autorización para contratar seguro de cambio

Teniendo la cantidad y el plazo seleccionado, el Tesorero será responsable de solicitar autorización al Gerente de Administración y finanzas para iniciar la negociación de precio de la divisas para contratar forward informando las necesidades de divisas según los compromisos, el comportamiento del precio y las expectativas en relación a éste.

4°. Gestionar seguro de cambio

Una vez obtenida la autorización, el Tesorero será responsable de gestionar el contrato de cambio Forward Americano negociando con el Ejecutivo de banco el precio para la divisa al plazo determinado. Para ello, el Ejecutivo de banco deberá esperar la confirmación y registrar la operación, emitir el contrato y enviarlo para la firma.

5°. Confirmar contrato Forward

Una vez acordado los términos del contrato el Tesorero será el responsable de confirmar la aceptación del contrato vía telefónica o vía email para que el Ejecutivo proceda a enviarlo en dos ejemplares por la firma.

6°. Gestionar la firma del contrato

El Tesorero será responsable de exigir el contrato, retirarlo del banco y solicitar la firma a los apoderados y con ello materializar la vigencia de éste.

7°. Registrar la obligación con el banco

El Tesorero deberá guardar una copia del contrato Forward e instruir el registro contable como obligación.

8°. Monitorear requerimientos de divisas

El Tesorero deberá monitorear periódicamente cuales son las necesidades de divisas y determinar si es factible realizar compras parciales de divisas con cargo a dicho contrato.

9°. Liquidar operación forward

El Tesorero tendrá la obligación de llevar el control y saldo de divisas disponibles de cada contrato forward y a su vencimiento proceder a instruir al Ejecutivo su liquidación si este no hubiere sido comprado en su totalidad.

10°. Registrar ingreso o salida de fondos

El Tesorero es responsable instruir al Cajero para que realice un ingreso o egreso de caja correspondiente a la liquidación de contrato forward, movimiento que dará origen al registro contable y extinción de la obligación con el banco.

3.- Financiamiento

<i>Empresa</i> <i>Virginia S.A.</i>	PROCEDIMIENTO
Título	Financiamiento
Origen	Operaciones de Tesorería
Área	Administración y Finanzas
Responsable	Administrador Financiero
Preparado por	Encargado de Tesorería

Aprobado por	Responsable de Finanzas
--------------	-------------------------

OBEJETIVO	Cubrir las necesidades de fondos de corto, mediano o largo plazo que se presente en la actividad de la empresa. Evitando atraso en el cumplimiento de los compromisos adquiridos por la empresa en su actividad.
ALCANCE	Este procedimiento aplica a todas las áreas de la empresa. Ya que todas y cada una de ellas generan desembolsos de dinero para cubrir los compromisos contraídos con proveedores de bienes y servicios, con obligaciones tributarias y con entidades de fin social y legal.
DEFINICIÓN	Financiamiento son las operaciones de carácter financiero realizadas con el objeto de captar dinero de terceros. Es decir, son operaciones solicitudes de préstamos de dinero pactadas a un plazo determinado y a una tasa de recargo cobrado de acuerdo al monto y el tiempo otorgado para pagarlo.

PASOS	PROCEDIMIENTO
Primero	Determinar la cantidad de dinero requerida
Segundo	Seleccionar tipo de financiamiento
Tercero	Solicitar autorización para contraer la obligación

Cuarto	Gestionar condiciones con Ejecutivo de cuentas
Quinto	Confirmar la solicitud de financiamiento
Sexto	Gestionar documentación
Séptimo	Registrar obligación con banco
Octavo	Monitorear disponibilidad para amortizar
Noveno	Prorrogar o liquidar operación de financiamiento
Décimo	Registrar movimiento contable-financiero

1º. Determinar la cantidad de dinero requerida

Es responsabilidad del Tesorero llevar y control y registro de dinero disponible y determinar cantidades requeridas periódicamente. De esta manera, deberá definir la cantidad de dinero necesaria para cumplir las obligaciones de un periodo determinado.

2º. Seleccionar tipo de financiamiento

Una vez definida la cantidad de dinero necesaria para un periodo determinado; el Tesorero informará el monto de dinero requerido a su Jefatura para que éste defina el tipo de financiamiento que deberá solicitar.

El tipo de financiamiento dependerá del origen de la obligación y del costo de las posibles alternativas.

3º. Solicitar autorización para contraer la obligación

El Tesorero solicitará a su jefatura directa la autorización para comenzar a gestionar la solicitud de financiamiento a través de entidades bancarias o filiales. Teniendo en cuenta las características y condiciones que debe cumplir dicho financiamiento.

4°. Gestionar financiamiento con Ejecutivo de cuentas

En esta instancia; el Tesorero deberá contactar al Ejecutivo de cuenta del banco para manifestar el requerimiento de fondos. Indicando el tipo de financiamiento deseado indicando la cantidad y plazo para el pago. Asimismo, el Ejecutivo de cuentas indicará la tasa base aplicable a dicho financiamiento.

5°. Confirmar la solicitud de financiamiento

Habiendo informado a su superior respecto de la tasa aplicable a dicho financiamiento, el Tesorero deberá confirmar al Ejecutivo de cuentas la aceptación de dicho crédito a través de correo electrónico.

6°. Gestionar documentación

Será el Tesorero el responsable de gestionar la documentación para materializar el financiamiento, procediendo a completar pagaré, emitiendo solicitud formal, solicitando firmas y enviando al banco dentro del transcurso del mismo día antes de las 14:00 horas.

7°. Registrar la obligación con el banco

Teniendo toda la documentación firmada para el banco, deberá fotocopiar la documentación para entregarla al cajero para que efectúe el ingreso de los fondos en la cuenta corriente del mismo banco. Movimiento que dará origen al registro contable de la obligación.

8°. Monitorear disponibilidad para amortizar

En este caso, el Tesorero será responsable de monitorear los vencimientos y verificar la factibilidad de amortizar créditos o solicitar prórroga de ellos.

Si es posible prorrogar deberá informar al Ejecutivo de cuenta la cantidad que amortizará y emitir carta instrucción para el banco autorizando el cargo en cuenta corriente, solicitar firmas de apoderados y enviar al banco.

9°. Prorrogar o liquidar operación de financiamiento

Llegado el vencimiento de cada operación de financiamiento o crédito, el Tesorero deberá avisar al Ejecutivo de cuentas que se procederá a liquidar la operación. Para ello, deberá emitir carta instrucción autorizando al banco para debitar los fondos en cuenta corriente, solicitar firmas de apoderados y enviar al banco. De lo contrario deberá requerir tasa para prorrogar por plazo similar, emitir nuevo pagaré, emitir solicitud de prórroga, solicitar firmas de apoderados y enviar al banco.

10°. Instruir registro de movimiento contable

Cada vez que vence una operación de financiamiento se deberá registrar el movimiento contable y financiero correspondiente al pago de intereses y/o amortización. Para ello, el Tesorero será responsable de instruir al cajero para que realice el egreso de caja correspondiente, movimiento que dará origen al registro contable de prorroga o liquidación de la operación.