

**DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DE LA TESORERÍA COMERCIAL
CASO: ALMACÉN CASA ESTRELLA UNICENTRO CALI**

LUZ ADRIANA HENAO CIFUENTES

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI
2008**

**DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DE LA TESORERÍA COMERCIAL
CASO: ALMACÉN CASA ESTRELLA UNICENTRO CALI**

LUZ ADRIANA HENAO CIFUENTES

Trabajo de grado optar al título de Contador Público

**Director
DIEGO ISRAEL DELGADILLO R.**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI
2008**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Título de contador público.

DIEGO ISRAEÑ DELGADILLO R.
Jurado

Santiago de Cali, 31 de Julio de 2008

A mi esposo e hijo, a mis hermanos y padres quienes han estado conmigo siempre brindándome su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todos aquellos profesores, que me guiaron durante este proceso formativo, destacando la labor del director Diego Delgadillo, así mismo a la Dra. Clara Eugenia directora del programa de contaduría pública por su calidad humana.

A mis compañeros de universidad, por compartir conmigo y brindarme su respaldo.

A mis compañeros de trabajo en el almacén Casa Estrella por su entusiasmo, colaboración y sus invaluable comentarios.

Por último a la Universidad Autónoma de Occidente por acogerme y brindarme los conocimientos necesarios para mi formación como ser humano integro y profesional.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	14
1. CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 ANTECEDENTES	15
1.1.1 Teóricos.	15
1.1.2. Importancia Práctica.	16
1.2. OBJETIVOS	17
1.2.1. General.	17
1.2.2. Específicos.	17
1.3. ALCANCES	17
1.4. LIMITACIONES	18
1.5. METODOLOGÍA	18
1.6. CLASIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.7. TIPO DE ESTUDIO	19
1.8. UNIDAD DE ANÁLISIS	19
2. CAPÍTULO 2: ESTRUCTURA Y NATURALEZA DE LA EMPRESA COMERCIAL. CASO: ALMACEN CASA ESTRELLA	20

2.1 RESEÑA HISTORICA	20
2.2. BASE LEGAL	20
2.3. MISIÓN	21
2.4. VISIÓN	21
2.5. OBJETIVOS DE LA EMPRESA	21
2.6. PRODUCTOS Y SERVICIOS	22
2.7. ENTORNO PROPIO EN QUE SE DESARROLLA LA EMPRESA	25
2.8. PRINCIPALES ACTIVIDADES Y PROCESOS GENERALES	29
2.8.1. Mercadeo	31
2.8.3. Compras	33
2.8.4. Tecnología e Informática	35
2.8.5. Comité de Proveedores nuevos	37
2.8.6. Cambio De Precios	39
2.8.7. Validación De Facturas	41
2.8.8. Legalización De Mercancía	42
2.8.9. Recibo, Legalización Y Despacho De Insumos	45
2.8.10. Ventas por mayor almacén	48
2.9. ORGANIZACIÓN GENERAL	50
2.10. ALMACÉN CASA ESTRELLA SUCURSAL CALI	51

2.11. PROCESOS SUCURSAL CALI	52
2.11.1. Administrativos	52
2.11.2. Comerciales	53
3. CAPITULO 3: CARACTERIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO Y TESORERIA	54
3.1. FUNCIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA	54
3.1.1. Objetivos Empresariales.	54
3.1.2. Objetivo Financiero.	55
3.1.3. Relación Con Otras Áreas De La Empresa.	56
3.1.4. El Papel Del Administrador Financiero.	58
3.2. TESORERÍA	61
3.2.1. El Ciclo De Tesorería	61
3.2.2. Capacitación De Recursos	63
3.2.3. Manejo Y Custodia De Dinero	63
3.2.4. Manejo Y Custodia De Valores.	63
3.2.5. Egresos.	64
3.2.6. Cuentas Por Pagar.	64
3.3. FUNCIÓN DE CONTROL	65
3.3.1. Controles De Información.	66

3.3.2. Controles Operacionales.	66
3.3.3. Control Interno.	68
3.3.4. Control De Riesgo	70
3.4. PROCESO DE TRABAJO	71
4. CAPÍTULO 4: ORGANIZACIÓN, POLITICAS, PROCESOS, FUNCIONES Y CONTROLES DE LA TESORERIA	73
4.1 ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL ÁREA DE TESORERÍA	73
4.1.1 Planeación.	74
4.1.2 Organización	80
4.1.3. Dirección.	80
4.1.4. Control.	82
4.2 RELACIÓN DEL ÁREA DE TESORERÍA CON OTROS DEPARTAMENTOS	91
4.2.1 Departamento de Contabilidad.	91
4.2.2 Departamento de Pagaduría.	92
4.2.3. Departamento de sistemas e informática.	93
4.2.4. Departamento De Auditoria	94
4.2.5. Departamento Administrativo	94
4.2.6. Departamento De Cajas.	94
4.2.7. Departamento De Seguridad.	95

4.3. PROCESOS DE TRABAJO	95
4.3.1. Compras	95
4.3.2. Liquidación Y Pago De Nomina	97
4.3.3. Desembolso De Efectivo	99
4.4. RIESGOS DE CONTROL	101
4.4.1. Riesgos Inherentes.	101
4.4.2. Riesgos específicos.	101
5. CONCLUSIONES	103
BIBLIOGRAFÍA	104

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Índice del manual de procedimientos de calidad de almacenes casa estrella.	30
Tabla 2. Procedimiento del Calendario Comercial	31
Tabla 3. Procedimientos Día Estelar.	32
Tabla 4. Procedimientos de Compras	34
Tabla 5. Procedimientos de Tecnología e Informática	36
Tabla 6. Procedimientos de Comité de Proveedores nuevos	37
Tabla 7. Procedimientos de Validación de facturas	41
Tabla 8. Procedimientos de legalización de mercancía	43
Tabla 9. Procedimientos de Recibo, legalización y despacho de insumos	46
Tabla 10. Procedimientos de Ventas por mayor almacén	49
Tabla 11. Procedimientos de Tesorería.	77

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama administrativo	50
figura 2. Organigrama comercial	51
figura 3. Diagrama ciclo tesorería	62
figura 4. Organigrama financiero y de tesorería	80

RESUMEN

El siguiente trabajo de grado, Descripción y Funciones de la tesorería caso: Almacén Casa Estrella Unicentro, esta hecho de una manera precisa y clara donde el estudiante tendrá el conocimiento de lo que es en general el área financiera de una compañía y como se compone, cuales son las funciones de tesorería como del área financiera y que tan importante es esta área dentro de la compañía.

Se estudio la estructura y la naturaleza de la empresa, que conforma la empresa cual es su actividad y como es el diseño organizacional, analizando procesos y actividades generales de la compañía.

También se realizó una caracterización del departamento financiero y de tesorería, donde se buscó una base conceptual, para tener mejor bases y un conocimiento amplio y preciso de lo que es realmente un departamento financiero o área financiera y de tesorería, la relación que tiene ambas áreas. Cuales son la s funciones de un Gerente Financiero y las de un Jefe de tesorería, que objetivos, funciones y procesos se llevan a cabo.

Por ultimo se analizó la organización, políticas, procesos, funciones y controles de la tesorería, dando a conocer como es la realidad del departamento financiero y de tesorería y como esta conformado en Almacén Casa Estrella, haciendo un análisis de cuan acertada es la empresa y que tan eficiente es el desempeño del área financiera.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como finalidad, describir las funciones propias de una tesorería comercial, tomando como referencia la Tesorería del caso: Almacén Casa Estrella-Unicentro Cali.

Para el desarrollo de esta investigación se contó con una experiencia laboral dentro de la tesorería de Almacén Casa Estrella, en un periodo de 8 años que van desde el año 2000 hasta la fecha actual.

Esta investigación es una valiosa herramienta de consulta para el tesorero, quien también se desempeña como coadministrador de fondos y es participe de las actividades que generan las funciones propias de tesorería, de acuerdo con los intereses y necesidades de servicio que una compañía requiere.

También, los temas aquí contemplados identificarán plenamente las tareas asignadas a tesorería y al área financiera que constituyen un instrumento de actualización y conocimiento para las empresas con proyección.

Además se analizarán los controles por proceso, ayudando a tener una visión más clara del manejo adecuado que se debe tener en el área financiero y de tesorería, evitando con esto incurrir en riesgos.

A si mismo este material de consulta va dirigido para todas las personas interesadas dentro de este campo y para aquellas que deseen ampliar el conocimiento en el área financiera y que sirva de modelo para implementarlo en alguna empresa de actividad comercial.

1. CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Teóricos. Varios de los aspectos que se encontraron al analizar la evolución del sistema financiero, es el fuerte crecimiento que han experimentado las operaciones en tesorería; éste fenómeno ha producido un sustancial cambio en el enfoque que han tenido la banca y las empresas, es decir, la tesorería de ser considerada como un proveedor de fondos, se ha convertido en una unidad de negocios cada vez más importante.

Como puede notarse, gran parte de la gestión de tesorería está asociada con ritmos y velocidades de cobros y pagos, haciendo que la tesorería mantenga un constante de flujo de caja, efectuando inversiones que le den más rentabilidad a la empresa, por consiguiente hoy en día esto hace importante esta área para la compañía, ya que es ella quien propicia las inversiones y la rentabilidad que ellas puedan producir, para beneficio de la empresa y de los socios de la compañía promoviendo el crecimiento de la misma.

Con notable frecuencia se conceptualizan y utilizan de manera unívoca las funciones de administración financiera y de la tesorería. A pesar de que ambas están íntimamente relacionadas en la tarea de captar y administrar los recursos financieros de una organización, en la filosofía y en la práctica cabe establecer una diferenciación a efectos de intentar precisar las tareas y las actividades que competen a una de las actividades propias de la función administrativa financiera, lo cual en ocasiones no es fácil de realizar cuando, inclusive, en algunas entidades se les asignan a estas funciones otras tareas que no les corresponden. No obstante que se requiere la participación de ellas coadyuvante al proceso administrativo total. Tal es el caso de la administración de los seguros de la organización que gravita, o debe gravitar, sobre el área de administración, o en relación con la administración de planes y pensiones al personal, que es competencia del área de recursos humanos¹.

¹ SANTILLANA, González. Juan Ramón. Establecimientos de sistemas de control interno, Función de Contraloría, México: Thomson International, 2001. p. 248.

A la función de tesorería le corresponde la implantación de materia de captación de recursos, manejo y custodia y el programa de egresos. Es responsable del correcto y eficiente flujo de fondos. Por tanto, las actividades de tesorería están supeditadas a las políticas, criterios y decisiones emanadas del área o dirección financiera de la organización.

Los cambios que podemos notar son de conceptualización, se tiene una idea más clara de la importancia de la tesorería en una empresa, que es “garantizar una eficiente labor de recaudo y una óptima administración de ingresos y egresos”

La sección de Tesorería debe manejar los recursos financieros de la empresa, de acuerdo a políticas establecidas por la Gerencia Financiera, teniendo en cuenta una adecuada captación de ingresos a través de la sección de cuentas corrientes, un adecuado manejo de la sección de caja o una correcta aplicación en cuentas por pagar o salidas de efectivo para el pago de todas las obligaciones de la compañía.

La tesorería debe tener a su cargo las actividades de caja, la captación de recaudos, la salida de efectivo, la actividad de cuentas corrientes y el control de las cuentas por pagar y obligaciones financieras².

1.1.2. Importancia Práctica. Al tener una experiencia en este caso: Almacén Casa Estrella Unicentro Cali, en el departamento de tesorería bajo cargo de jefe encargada, fue fácil obtener toda la información correspondiente al cargo de tesorera, a las funciones, procesos y políticas de la compañía, como fueron también documentación, formatos, folletos, revistas, videos etc., por otro lado la tesorería depende directamente de la Gerencia Financiera, quienes son los que disponen, planean y organizan todos los ingresos de la compañía. Existen los departamentos necesarios para un eficiente proceso como son Auditoría Interna, con auxiliares que cumplen la funciones de un Control Interno y que le proporcionan a la compañía, una verificación y un control constante, minimizando el margen de error en el manejo del efectivo y sus respectivos procedimientos, todo esto lleva a tener un amplio campo de acción que nos deja experiencias y conocimiento en este área tan importante como es La Tesorería.

El trabajo realizado permitió tener un conocimiento profundo del funcionamiento de la tesorería, sus fortalezas y debilidades, elementos que son importantes para determinar acciones de control que contribuyan a la superación de errores de

² BONILLA, Vargas Belinda, Tesorería Municipal. Santiago de Cali: Editorial Guadalupe. Edición Príncipe. 1989. p. 7.

procedimiento o detectar omisiones que afectan el buen manejo de la tesorería en el caso del Almacén Casa Estrella.

Ésta investigación servirá para aclarar dudas y entender globalmente lo que comprende una tesorería, la importancia dentro de la compañía y el eficiente desempeño que debe tener.

A si mismo servirá para entender cuáles son las funciones del tesorero, que procedimientos y cuáles serán los controles que se deben tener para que la tesorería cumpla con un desempeño eficiente y efectivo. Ya que fue un trabajo en el cual se pudieron aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de Contaduría pública, la cual motivará al estudiante a interesarse por este tema, y comprender fácilmente cual es el desarrollo de la tesorería y qué función cumple dentro de la Gerencia Financiera o Administración financiera.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. General. El presente trabajo tuvo como objetivo principal:

- Estudiar y describir el funcionamiento de una tesorería. Caso: Almacén Casa Estrella.

1.2.2. Específicos.

- Describir la estructura y la naturaleza de la empresa comercial.
- Caracterizar la naturaleza del departamento financiero y el de tesorería.
- Estudiar de la organización, las políticas, procesos y funciones de la tesorería
- Describir los controles generales, específicos existentes y relacionados con la tesorería

1.3. ALCANCES

Se dejara plasmado en este trabajo, todos los procesos, políticas, normas y funciones que se deben tener en una tesorería y que serviría de base, para algunos estudiantes o empresarios que deseen copiar este modelo para futuras empresas en el área comercial.

1.4. LIMITACIONES

Para este proyecto se encontró la carencia de libros, en las universidades sobre este tema directamente sobre funciones y controles en tesorería, los temas comunes están relacionados con la Gerencia financiera o Administración financiera.

Existe información confidencial del área financiera de Almacén Casa estrella, como son informes financieros, inversiones, capitulaciones y Acciones, que es manejo exclusivo y confidencial de la gerencia financiera y a los cuales no se puede acceder.

1.5. METODOLOGÍA

Para esta investigación aplicada se contó con la información recopilada de una empresa comercial (Almacén Casa Estrella) quien proporcionó las funciones, controles y políticas.

El almacén Casa Estrella, aportó toda la documentación existente y necesaria como fueron:

- * Manual de funciones de tesorería
- * Manual de pagaduría
- * Manuales de procedimientos
- * Historia, Normas y Políticas de la compañía
- * Formatos
- * Entrevistas directas con jefes del área financiera, contable, auditoría y control interno.
- * Entrevistas con el personal de las áreas relacionadas.
- * Los libros fueron de gran ayuda en la parte teórica, ya que nos permitió analizar y determinar lo que es realmente el manejo y las funciones de una tesorería, con conceptos textuales.
- * Se obtuvo la información de las Bibliotecas: Departamental Jorge Garcés Borrero, Luís Carlos Arango, Universidad Santiago de Cali, Universidad del Valle.

* Se recurrió al Internet para consultas con temas relacionados.

1.6. CLASIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La clasificación para esta investigación es una investigación básica o aplicada en el caso: Casa Estrella.

1.7. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio utilizado para este proyecto es de una metodología descriptiva y de análisis a todos los procesos y actividades relacionadas con la tesorería. Caso Casa Estrella Unicentro Cali.

1.8. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis de la presente investigación estuvo dada por la información recopilada de una empresa comercial, funciones, controles y políticas de la compañía (Almacén Casa Estrella) y por el estudio que existe actualmente sobre este tema.

Cabe anotar que se hizo una retroalimentación, para tener una idea más clara sobre el desarrollo de una tesorería y qué tan acertada es la empresa en el manejo que lleva actualmente en esta área.

2. CAPÍTULO 2: ESTRUCTURA Y NATURALEZA DE LA EMPRESA COMERCIAL. CASO: ALMACEN CASA ESTRELLA

2.1 RESEÑA HISTORICA

Ramal S.A, Almacén Casa Estrella, con actividad comercial: Explotación y administración de almacenes por departamentos para la comercialización de mercancías nacionales y extranjeras.

Es una cadena de almacenes, en la actualidad cuenta con 6 puntos de venta ubicados en Bogotá y Cali.

El primer almacén fue inaugurado el 25 de Mayo de 1988, en el centro comercial Unicentro Bogotá, convirtiéndose en una gran fuente de trabajo para 290 empleados.

El 1 de noviembre de 1991 abre un nuevo punto de venta en el centro comercial Galerías Bogotá, continuando con su proceso de desarrollo el 17 de Julio en el centro comercial Unicentro de la ciudad de Santiago de Cali se abre una nueva sucursal.

El 26 de septiembre del 2002 en el centro comercial Chipichape CASA ESTRELLA abre sus puertas y el 18 de Noviembre del mismo año continúa con el concepto de Outlet en el centro comercial Único de esta ciudad.

En el año 2004 Casa Estrella se proyecta comercialmente abriendo un nuevo Outlet en la ciudad de Bogotá.

2.2. BASE LEGAL

Nombre: almacén Casa Estrella Cali

Matricula mercantil no. 493459 2 fecha de matricula: 09 de septiembre de 1998.

Renovó: por el año 2007

Dirección: Cl. 5 cruce paso ancho local 209 Unicentro

Ciudad: Cali

Actividad Comercial:

Explotación y administración de almacenes por departamentos. Comercialización de mercancías nacionales y extranjeras.

Nombre de la sociedad: (casa principal): Ramal S.A.
Nit.: 800.142.109-5
Domicilio: Bogotá Distrito Capital

2.3. MISIÓN

“Somos una organización de almacenes por departamentos comprometidos en brindar productos y servicios de calidad, con el fin de tener el respeto y lealtad de nuestros clientes y proveedores generando crecimiento a sus colaboradores y accionistas.”

2.4. VISIÓN

“Consolidarnos como Almacenes por departamentos a nivel nacional en un lugar privilegiado en el mercado, con productos y servicios acordes a las necesidades, logrando el reconocimientos de clientes, proveedores y empleados con productos nacionales, internacionales y marcas propias de excelente calidad, apoyados en :

- * Talento humano, motivado y destacado por su vocación de servicio
- * Tecnologías y sistemas de pago adecuados a expectativas de clientes.
- * Proceso ajustados a estándares internacionales y a si obtener crecimientos rentables acordes con las inversiones que garanticen su desarrollo.”

2.5. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- * Ofrecer productos de moda acordes con las necesidades de los clientes a precios competitivos, basados en inventarios variados, modernos y actuales.
- * Garantizar mediante una óptima atención personalizada, productos y servicios de excelente calidad para que los clientes y proveedores se sientan como en casa.
- * Contar con talento humano con vocación de servicio y trabajo en equipo, promoviendo su desarrollo dentro de la organización.
- * Fortalecer el suministro de información, apoyados en la incorporación de tecnología idónea que garantice su confiabilidad y oportunidad y a su vez permita la implementación de nuevos desarrollos.
- * Mejorar continuamente los productos, servicios y procesos, generando el crecimiento rentable de la organización.

2.6. PRODUCTOS Y SERVICIOS

➤ Productos.

- Ropa Caballeros. Este es un departamento exclusivo para todos aquellos caballeros que quieran tener en su diario vestir ropa sport o deportiva, ropa formal o informal.

Este es un departamento, dentro del almacén que ocupa el puesto 3 con un 20% en ventas lo cual genera una gran utilidad y nos genera unos de los mayores ingresos.

Para su atención está compuesta por el siguiente recurso humano, 1 supervisor ,1 asistente 3 vendedores y 4 impulsadoras.

Este Departamento cuenta con las siguientes marcas en general para caballeros: Leo, Pat. Primo, Speedo, Polo Laurent.

Ropa Deportiva. Son todas a aquellas prendas de moda de estilo ligero sport, cómodo y descomplicado como son sudaderas, pantalonetas, camisetas, chaquetas, buzos, etc.

Ropa Formal. Son las prendas con estilo y moda, para el hombre ejecutivo, oficinista, que viajan constantemente y desean comprar prendas finas y de marca en pantalones serios, camisas de cuellos altos, manga larga o corta y trajes completos, hay estilos de moda y clásicos para todos los gustos.

Ropa Informal. Prendas diseñadas para jóvenes y adultos con un estilo, casual y juvenil como son camisas en algodón, suaves con diseños a la moda, pantalones en dril, blue jeans, chaquetas en jean.

Ropa Interior Masculina. Aquí se encuentra la ropa interior al gusto, Moda, color, talla, marcas y calidad para los hombres, se encuentran prendas como pantaloncillos, camisetas m/l, m/c, medias, bóxer, medias deportivas, pijamas, etc.

- Ropa Damas. Este es el Departamento líder por excelencia del almacén destinada solamente para la mujer, este departamento ocupa el primer puesto con un 40% dentro de la compañía en relación con las ventas; aquí se encuentra departamentos como: ropa formal, ropa informal, ropa deportiva, y corsetería (ropa interior dama).

Este departamento cuenta con el siguiente personal para su atención: 1 Supervisor, 1 Asistente, 4 vendedoras, 10 impulsadoras damas, 11 impulsadoras para corsetería.

Ropa Deportiva. Este Departamento está destinado a la ropa deportiva, de gimnasia, camisetas, sudaderas, buzos de franela, pantalones sport, pantalonetas cortas, blusas franela.

Ropa Damas Formal. En este departamento se encuentra la ropa elegante, la ropa clásica como son Pantalones clásicos, blusas de sedas, lino etc., conjuntos en lino, vestidos de noche, pañoletas, faldas, blusas en hilo, lana etc., dirigido a clientas ejecutivas.

Ropa Damas Informal. En este departamento está la ropa casual, de moda y juvenil, es para mujeres descomplicadas pero que mantienen un el buen gusto, ya que siempre se verán bien vestidas: pantalones de lino, blusas en lino, conjuntos, vestidos, blusas en franela con diseños a la moda, jeans, dryles, pescadores, buzos.

Ropa Corsetería. En este departamento están las prendas íntimas en todas las marcas, como sostenes, calzones, tangas, pijamas, vestido de baño, fajas, lencería delicada, ligeros y medias veladas.

- Ropa Para Bebes, Niños Y Niñas. Este es el Departamento con variedad dentro del almacén destinada para bebes tallas 00 y 24 – 36 meses, Niños y Niñas de talla 4 hasta 18, prendas delicadamente confeccionadas con calidad y precio económico, este departamento ocupa el puesto 4 con un 10% dentro de la compañía en relación con las ventas.

Este departamento cuenta con el siguiente personal para su atención: 1 supervisor, 1 asistente, 1 vendedoras, 9 impulsadoras.

En este departamento encontramos la ropa para bebés de 0 a 24 meses, como son vestidos, pantaloncitos, pijamas, camisetas, semanarios, toallas, baberos, teteros, sabanas, cobijas, utensilios para bebes, termos, chupos, medias, coches, y accesorios para bebés.

También encontramos la ropa para niños y niñas, como son conjuntos, jeans, blusas, camisas, vestidos, camisetas, jeans, faldas, pantalonetas, pijamas, ropa interior, vestido de baño, sudaderas, todo en diferentes marcas Nacionales.

- Lencería, Cocina E Importados. En el departamento se encuentra la línea de hogar con artículos importados y nacionales, esta sección ocupa dentro del almacén el 2º.puesto, con un 30% en relación con las ventas generales del

almacén. Para la atención se tiene el siguiente personal 1 Supervisor, 1 asistente, 2 vendedoras y 4 impulsadoras, que cubren toda el área de lencería y cocina.

Los artículos que se venden en lencería: son sábanas o lienzos, cubrelechos, toallas, almohadas, juegos de baño, tapetes, cobijas, cortinas.

Los artículos que se venden en cocina son: cristalería, electrodomésticos, artículos plásticos.

Actualmente existen los siguientes concesionarios, con una contraprestación del 20% Sobre sus ventas:

- Platería “Clara Inés Cuellar”
- Calzado “Bata “
- Zapatos Y Bolsos “Moda Con Elegancia”
- Muebles “Mueblería El Hogar”

➤ Servicios.

- Empaque De Regalo. La empresa ofrece este servicio totalmente gratis a los clientes que compren en el almacén y que quieran empacar sus regalos.
- Lista De Bodas. Es un servicio que ofrece a los novios hacer una selección previa de los regalos de su lista de bodas, donde el invitado escoge en el almacén uno de los regalos antes seleccionados, facilitando el envío gratis y oportuno de los regalos.
- Club Del Bebe. Es un servicio que se ofrece a las madres en embarazo, cuando realizan las compras del bebé en Casa estrella, ofreciéndoles un 10% de descuento para el bebé en las futuras compras durante los primeros 36 meses.
- Sastrería Y Modistería. Se ofrece este servicio totalmente gratis, a los clientes que compren sus prendas y necesiten algún ajuste o reparación adicional como son, pinzas, bota, botones, talla, ruedos, etc.
- Bonos De Regalo. Esta es un opción donde el cliente regala un bono por un valor determinado, para que el agasajado compre su obsequio a gusto en almacén Casa Estrella.
- Plan Separe. Con el 20% del valor total de la compra, el cliente puede separar la mercancía e ir abonando, hasta que termine de pagar el valor restante de la compra.

- Descuentos Por Cumpleaños Clientes. Este es un descuento del 20% que se les ofrece a los clientes en su “DIA de cumpleaños”.

2.7. ENTORNO PROPIO EN QUE SE DESARROLLA LA EMPRESA

El análisis del entorno o medio ambiente ocupa un papel fundamental en la concepción de la empresa y es por ello que en esta metodología se le da un tratamiento especial. El propósito fundamental de este sistema de planeación contempla la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro.

El análisis del entorno es el marco contextual de la empresa, plantea actualmente una visión mucho más amplia que la que se tenía hace algunos años. Ya no solamente interesa estudiar los cambios en los gustos y los hábitos del consumidor, o de la tecnología; no, la empresa debe responder también a los cambios en los valores sociales y culturales, a su ambiente político y a las tendencias de crecimiento de la economía.

Entorno General. Para una empresa como Almacén Casa Estrella con una actividad comercial y de servicio se tiene en cuenta los siguientes entornos necesarios para productividad como empresa.

➤ Entorno Económico.

- Análisis de las tasas de crecimiento del PIB a nivel general y per cápita.
- Análisis del crecimiento y perspectivas de desarrollo de la actividad económica de la empresa y las que están relacionadas, ubicándolas a nivel de sector económico, grupo, rama y renglones.
- Análisis del nivel de distribución de los ingresos de la población.
- Tendencia del nivel general de precios (IPC) o índice de inflación, desagregado por componentes, análisis del índice de precios al por mayor, del comercio en general, correspondiente a cada una de las líneas de productos de la empresa.
- Nivel de ahorro de inversión de la población.

➤ Análisis del sector externo de la economía colombiana comprende:

- Estudio de la balanza de pagos del país.
- Estudio de la balanza comercial de país.
- Tasa de devaluación del peso frente al dólar y tasa de cambio frente a otras

monedas de países a los cuales la empresa exporta productos o de los cuales importa insumos o equipos.

- Análisis de la deuda externa pública y privada.
- Análisis de los cambios en el régimen de inversiones extranjeras en Colombia.
- Mercado de los productos que la empresa produce y que potencialmente puedan exportarse o se están exportando.
- Análisis de las finanzas públicas en Colombia, considerando los ingresos y egresos de gobierno y la política de inversión y gasto público, así como la situación de déficit o superávit.
- Estudio de la política económica del actual gobierno. Comprende: Un análisis de la política macroeconómica: fiscal del sector externo, monetario, cafetera, de inversión y ahorro. Un estudio de los planes fundamentales en los cuales está comprometido el actual gobierno. Debe mirarse también los aspectos de financiación de los citados planes. Programa para el desarrollo económico relacionados con los sectores: primario, secundario y terciario. Programas para el desarrollo del comercio exterior. Políticas de descentralización. Políticas de modernización de la administración pública. Mercado de Capitales y Mercado Financiero: disponibilidad y acceso de capitales y fuentes de financiación para la inversión y la operación.
- Finalmente es importante considerar los principales elementos de la tendencia actual en la situación económica a nivel mundial y principalmente debe referirse a los países que tienen o pueden tener influencia en el comportamiento de la actividad que realiza la empresa.

Entorno Social. Se propone analizar las siguientes variables en su situación actual y las tendencias en su comportamiento:

- Composición social de la población colombiana y en particular de la atendida por la empresa.
- Análisis de la situación actual y tendencias en el empleo, desempleo y subempleo.
- Análisis de la ocupación de la población.
- Tendencias del comportamiento del salario mínimo legal. n Análisis de la situación social y perspectivas de desarrollo social, de la población colombiana y en particular de la que interesa a la empresa según su ámbito de acción, teniendo en cuenta la problemática de las condiciones de vida bienestar básicas : salud,

vivienda, educación e infraestructura.

- Análisis de los procesos sociales de movilización, participación y organización de la población.
- Análisis de la política social gubernamental a nivel nacional y regional, teniendo en cuenta : Los programas sectoriales para el desarrollo social : salud, educación, vivienda, empleo, ingresos, seguridad social,
- Justicia, medios de comunicación y transporte. Las políticas y programas relacionados con la infraestructura de servicios básicos: energía, agua potable, saneamiento y vías.

➤ **Entorno Político. El estudio del Entorno Político comprende los siguientes aspectos:**

- Un análisis de la situación política a nivel nacional y regional y su incidencia en el desarrollo de la empresa.
- Una caracterización de la estabilidad política del sistema y de la tendencia ideológica del Gobierno.
- Una descripción y análisis de las políticas institucionales del Estado y sus Instituciones, que de una u otra manera tienen que ver con las actividades de la empresa.
- Un análisis de las relaciones de poder establecidas por el juego político de grupos, partidos y movimientos políticos a nivel nacional, regional y local, ubicando el posicionamiento de la empresa en este contexto.
- Un análisis de los gremios y grupos de presión que influyen o intervienen activamente en las actividades de la empresa.

➤ **Entorno Cultural. Los principales aspectos de la cultura que hay que considerar son:**

- Definir y contrastar de los conceptos de cultura y civilización.
- Caracterización de las culturas y subcultura que conforman la población colombiana, teniendo presente aspectos relacionados con: valores, creencias, factores de comportamiento, tradiciones y expresiones culturales (música, teatro, poesía, danza, literatura, pintura, etc.).
- Valores, normas, preferencias y gustos que adoptan y tienen los individuos frente al consumo o uso de bienes y servicios que ofrece la empresa en sus

diferentes segmentos de mercado.

- Valores y patrones de comportamiento del empresariado colombiano y en particular del de la región que atiende la empresa.

Entorno Legal. Se relacionan a continuación las fuentes u origen de la Legislación Especial, debe entonces identificarse las normas que se han establecido y su incidencia en la empresa:

- Superintendencia de Sociedades
- Superintendencia de industria y Comercio
- Superintendencia Bancaria
- Consejo Nacional de Política Económica y Social, Cámara de Comercio
- Oficina de Registro de Instrumentos Públicos
- Secretaría de Salud Pública
- Secretaría de Hacienda Municipal
- Secretaría de Gobierno Municipal
- Instituto de los Seguros Sociales
- Inspección de Trabajo
- Caja de Compensación Familiar
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
- Servicio Nacional de Aprendizaje

Entorno Tecnológico. El estudio del entorno tecnológico debe ofrecer una visión del mercado de tecnología referido a la actividad de la empresa en el ámbito nacional e internacional. La comparación entre la tecnología utilizada por la empresa, la disponible a nivel nacional e internacional y la utilizada por otras empresas que están en el mercado de bienes o servicios que ofrece la misma, debe llevar a reconocer el posicionamiento de la empresa en el aspecto tecnológico y aporta criterios para la formulación de los planes de la empresa.

➤ **En concordancia con lo anterior el análisis del Entorno Tecnológico debe cubrir:**

- Un análisis comparativo de las diferentes tecnologías disponibles en el mercado y en cada uno de los procesos productivos y administrativos, relacionados con la actividad de la empresa, señalando sus principales características, ventajas y/o desventajas, origen e identificación de sus productores o proveedores y precios estimados.
- Una identificación de las tendencias de desarrollo tecnológico en los procesos mencionados, obteniendo el máximo de información posible, señalada en el punto anterior.

- El análisis debe llevar a contrastar por procesos lo siguiente: La tecnología más avanzada a nivel del mercado internacional. La tecnología más avanzada utilizada por los competidores. El nivel de desarrollo tecnológico alcanzado en el ámbito en que opera la empresa relacionado con su actividad y el nivel de desarrollo tecnológico de la empresa.

Almacén Casa Estrella, trabaja su entorno bajo estos parámetros, de los cuales se mantiene enterado realizando consultas, encuestas, sondeos que le permiten conocer y entender el mercado competitivo y afrontar retos buscando siempre el mejoramiento continuo de la empresa, para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

2.8. PRINCIPALES ACTIVIDADES Y PROCESOS GENERALES

Para la empresa Almacén Casa Estrella, los procesos son el corazón de la empresa, un proceso es el que está compuesto por un conjunto de actividades interrelacionadas dentro de la empresa con el objetivo de proveer productos y servicios a sus clientes.

En la economía global actual, la gestión eficaz de los procesos para la producción de los bienes y servicios en menor tiempo y con menores costos, se torno una práctica obligatoria para asegurar la competitividad y la rentabilidad de la organización.

Pero gerenciar procesos es una tarea compleja, principalmente porque estos procesos no funcionan solos, pero interaccionan con otros procesos dispersos en la empresa. Además de esto, con el objetivo de atender las exigencias de la ISO9001 (Calidad) la empresa Casa Estrella han atendido y ha sido capaz de presentar sus procesos internos agregando un valor a sus clientes, accionistas y comunidad, garantizando repetición en los procesos futuros.

De acuerdo con lo definido dentro del SGC (Sistema de Gestión de Calidad), la Empresa ha definido sus procesos y actividades y han sido entregados a los diferentes cargos para su conocimiento y bajo su responsabilidad el conocimiento de los mismos en las áreas y personas a su cargo, los cuales están definidos por la organización para el desarrollo normal de las actividades.

Dentro de lo establecido toda persona que ingresa a la organización debe conocer los procedimientos que debe cumplir y quedar dentro del programa de inducción que se le debe suministrar a cada persona, actividad que está a cargo del área de Gestión Humana y del jefe inmediato de cada persona.

A continuación el índice del manual de procedimientos de calidad de Almacenes Casa Estrella.

Tabla 1. Índice del manual de procedimientos de calidad de Almacenes Casa Estrella.

PROCESO	CODIFICACION
PLANIFICACION DEL SGC	PS
MERCADEO	MK
PRESUPUESTO	PT
CONTROL DE GESTION	CG
DEFINICION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.	DP
COMPRAS	CP
LOGISTICA Y DISTRIBUCION	LD
COMERCIALIZACION	CM
SERVICIOS AGREGADOS	SA
GESTION HUMANA	GH
TECNOLOGIA INFORMATICA	TI
GESTION FINANCIERA	GF
INFRAESTRUCTURA	IF
GESTION JURIDICA	JR
SEGURIDAD	SG
MEJORA CONTINUA	MC
AUDITORIA DEL SGC	AS
VOZ DE CLIENTE	VC

A continuación se describen algunos procesos que se consideran son los más importantes:

2.8.1. Mercadeo

➤ Calendario Comercial

- Objetivos y alcance. Establecer anualmente las actividades comerciales y de mercadeo de la compañía por Almacén y por Departamento.
- Condiciones generales.
- Criterios. El comité de Mercadeo está conformado por: Gerente Mercadeo, Subgerente Comercial, Directores de Mercadeo y Administradores de los Almacenes.

Tabla 2. Procedimiento del Calendario Comercial

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Elaboración del calendario	Anualmente, el subgerente comercial actualiza el FT -MK-176 calendario comercial general basado en el de los años anteriores, la situación del comercio la participación de los proveedores, los eventos propios del comercio y las necesidades de la compañía para cumplir sus metas; cada Director de Mercadeo debe realizar una propuesta de Calendario Comercial con base en la elaborada del Subgerente Comercial, este documento es analizado en el Comité de Mercadeo para realizar los ajustes correspondientes.	Subgerente Comercial, Director de Mercadeo, Comité de Mercadeo (Gerente General, Subgerente Comercial, Director de Mercadeo, Administrador)
Modificación del calendario comercial.	De acuerdo con el comportamiento del mercado, se puede adicionar, modificar o eliminar actividades dentro del calendario comercial.	Gerente General, Director de Mercadeo.

- Registros.
- FT-MK-176 Calendario Comercial General

- Documentos Asociados.
 - Correos electrónicos
 - Propuestas y/o modificaciones al Calendario Comercial

2.8.2. Día Estelar.

- Objetivo y alcance. Establecer una estrategia comercial de la compañía, para lograr una diferenciación con la competencia.
- Condiciones Generales.
 - Criterios
 - Se realiza el 20% de descuento en toda la mercancía de Casa Estrella.
 - El 10% lo asume el proveedor según FT-CP-181 PAC: Plan de Acción Comercial y el otro 10% lo asume la compañía.
 - El Subgerente Comercial comunica a los administradores y Directores de Mercadeo comunicado el día estelar un día antes de su realización por ser un evento confidencial.
 - El Administrador realiza la ambientación del área de ventas con material P.O.P.
 - El evento es anunciado mediante un aviso en Primera página, y un aviso de expectativa el día anterior en los principales diarios del país.
 - Definiciones. Material P.O.P.: Es el material de ambientación en los almacenes, pendones, avisos, etc.

Tabla 3. Procedimientos Día Estelar.

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Inicio	La fecha la define el Gerente General y el Subgerente Comercial de acuerdo a situación del comercio	Gerente General, Subgerente Comercial

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Informe	El Subgerente Comercial comunica al comienzo de la semana a los Directores de Mercadeo y envía correo electrónico al Subgerente de tecnología e informática informando la fecha del DIA estelar con el fin de activar el evento por el sistema; el Director de mercadeo informa al Subgerente de Tecnología e informática los convenios con los proveedores mediante correos electrónicos.	Subgerente Comercial, Subgerente de Tecnología e Informática.
Modificaciones	En caso de alguna variación con los proveedores cada Director de Mercadeo mediante correo electrónico informa la modificación, al Subgerente de Tecnología e informática quien programa el descuento en los almacenes, ingresando al sistema y generando el descuento según criterios establecidos.	Subgerente de Tecnología e informática, Director de Mercadeo.

2.8.3. Compras

– Objetivo y Alcance. Adquirir productos de excelente calidad y precios competitivos a proveedores confiables para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Desde la codificación del proveedor, actividades de compras hasta la entrega de mercancía nacional o generación de pedidos de mercancía importada.

Tabla 4. Procedimientos de Compras

PROVEEDORES	
<ul style="list-style-type: none"> · Mercadeo · Proveedores · Comercialización · Logística y Distribución · Definición de Productos · Presupuesto 	
ENTRADAS	
<ul style="list-style-type: none"> · Plan de Mercadeo y Calendario comercial (1) · Ofertas de productos (cantidades, precios, plazos de entrega y condiciones) · Chequeos de Competencia (3) · Informe sobre desempeño de proveedores (3 y 4) · Información mercancía recibida y tiempo de legalización (4) · Selección de Proveedores (5) · Informe de tendencias (5) · Presupuestos de ventas y utilidad bruta(6) 	
ACTIVIDADES DEL PROCESO	
<ul style="list-style-type: none"> · Distribuir el presupuesto por proveedor, Departamento y Almacén. · Programación de compras · Capacitación relacionada con los productos. · Modificación de la negociación, definición de controles o negociación de condiciones con proveedores. · Modificación a nivel de cantidades, precios o plazas para la mercancía. · Realizar acciones correctivas y preventivas. 	<ul style="list-style-type: none"> · Negociación con proveedores incluyen Plan de Acción Comercial (PAC). · Clasificación de productos. · Codificación de Proveedores · Gestionar la compra o reaprovisionamiento de productos. · Disponer de la mercancía (promociones)' Preparar material publicitario.

<ul style="list-style-type: none"> · Modificación de la negociación, definición de controles o negociación de condiciones con proveedores. · Reclasificación de productos o proveedores. · Modificación a nivel de cantidades, precios o plazas para mercancías. · Realizar acciones correctivas y preventivas. 	<ul style="list-style-type: none"> · Términos de negociación, precios, utilidades, fechas de entrega, porcentajes de cumplimiento en despachos. · Autorización de órdenes de compra. · Autorización de movimientos de inventarios, cambios de precio. · Resultados de evaluación de proveedores. · Verificar el desempeño del proceso según indicadores.
SALIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> · Contratos proveedores · Órdenes de compra y/o pedidos de mercancía importada. · Disposiciones sobre la mercancía (cantidades, precios y plazas). · Información sobre precios, productos y plazas. · Información por visitas a la competencia, otra negociación y mercados. 	
CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> · Gestión jurídica (1) · Proveedores (2) · Logística y Distribución (2 y 3) · Comercialización (3) · Mercadeo.(4) · Definición de productos y servicios (5) 	

2.8.4. Tecnología e Informática

– Objetivo y Alcance. Dar soporte a los equipos de cómputo y software desarrollado por la compañía para el manejo de su información, garantizando exactitud en la misma.

Definir, conocer y cubrir los requerimientos solicitados por las diferentes áreas de la compañía.

Tabla 5. Procedimientos de Tecnología e Informática

PROVEEDORES	
· Todos los procesos (1)	
ENTRADAS	
· Requerimiento de Desarrollo (1)	
· Requerimientos de Mantenimiento correctivo (1)	
ACTIVIDADES DEL PROCESO	
PLANEAR <ul style="list-style-type: none"> · Planear asignación de Desarrollos. · Programar Mantenimiento. 	HACER <ul style="list-style-type: none"> · Realizar mantenimiento correctivo y preventivo al Hardware. · Coordinar Mantenimiento de UPS, por parte de las compañías terceras. · Realizar copias de respaldo. · Realizar Hoja de vida de Equipos. · Elaborar programas de desarrollo y Anuales de manejo.
ACTUAR <ul style="list-style-type: none"> · Tomar acciones preventivas y correctivas 	VERIFICACION <ul style="list-style-type: none"> · Cumplimiento de Mantenimiento al Hardware. · Verificación de funcionamiento de desarrollos. · Seguimiento a los avances de los desarrollos.
SALIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> · Equipos funcionando correctamente. · Desarrollos · Informes de Gestión · Manuales de utilización de los desarrollos realizados. 	
CLIENTES	
· Todos los Procesos (1,2,3,y 4)	

2.8.5. Comité de Proveedores nuevos

➤ Objetivo Y Alcance. Establecer las actividades necesarias para la selección de proveedores a través del comité de proveedores nuevos y aprobación del Comité de Compras.

➤ Condiciones Generales.

– Definiciones

- Proveedor: organización o Persona que suministra un producto y servicio.
- Cliente: Organización o persona que recibe un producto y/o servicio.
- Comité de Proveedores Nuevos: Reunión para la selección de mercancía entregadas por los proveedores nuevos.

Criterios. Se reciben muestra de 8:00 a.m. A 1:00 p.m., 2:00 p.m. a 5:00 p.m.

– El Comité de Compras está conformado por:

- Gerente General
- Subgerente Comercial
- Directores de Mercadeo
- Asistentes de Mercadeo
- Administradores y Supervisores de Departamentos.

Se establecen por solicitud de la Subgerencia Comercial con autorización de la Gerencia General:

- Dos días para el recibo de Muestras
- Dos días de comité dependiendo de la cantidad de Muestras.
- Dos días de devolución de muestras a los proveedores.
- Cada proveedor tendrá un consecutivo

Tabla 6. Procedimientos de Comité de Proveedores nuevos

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Programación general	El Gerente General, Subgerente Comercial y Directores de Mercadeo programan las fechas del comité de proveedores definiendo el cronograma de trabajo y se asigna al Asistente de Mercadeo encargado del proceso de recepción de muestras.	Gerente General, Subgerente Comercial, Directores de mercadeo.

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Contacto proveedores	<p>El proveedor se comunica con el Director de Mercadeo, quien define si es un proveedor para incluir o no el comité de proveedores. De ser así lo comunica con la auxiliar de recepción quien registra los datos del proveedor en el FT-DP-157 Nuevos proveedores.</p> <p>Cali remite el proveedor a Bogotá con el auxiliar de recepción para que sea incluido en el comité.</p>	Director de Mercadeo
Entrega de requisitos al proveedor	<p>Para la participación en el comité, el auxiliar de recepción contacta al proveedor vía telefónica de acuerdo al FT-DP-157 Nuevos proveedores y le comunica la fecha de recibo de muestras y los siguientes requisitos que debe cumplir a la hora de traer el muestrario a saber :</p> <p>1. Carta de presentación dirigida a Casa Estrella, con</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trayectoria de la empresa. - Almacenes de cadena, donde se encuentren codificados actualmente. 	Director de Mercadeo, Asistente de Mercadeo, Asistente de Mercadeo, Auxiliar de Recepción.
Recepción de muestras	<p>El Asistente de mercadeo encargado del proceso de recepción de muestras verifica que cada muestrario contenga los cuatro requisitos y diligencia en presencia de quien entrega los muestrarios el FT-DP-180 recepción y entrega de muestrarios contenga los cuatro requisitos y diligencia en presencia de quien entrega los muestrarios el FT-DP-180 Recepción y entrega de muestrarios.</p>	Asistente de Mercadeo.
Programación de comité.	<p>El asistente de mercadeo envía por correo electrónico a los administradores de todos los almacenes el cronograma de las actividades diseñado previamente por subgerencia comercial, indicando la fecha y los días de realización del comité para que se reúnan con los supervisores de cada departamento.</p>	Asistente de Mercadeo

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Almacenamiento de muestras.	<p>El asistente me Mercadeo entrega el desprendible del FT-DP-180 Recepción y Entrega de Muestrarios Comité Proveedores Nuevos a la persona que entrega el muestrario y envía por correo el del proveedor que haya enviado su muestrario por transportadora.</p> <p>El asistente de Mercadeo encargado de la recepción de muestras, clasifica el muestrario con el rótulo: Identificación muestrario FT-DP-230.</p> <p>El Asistente de Mercadeo clasifica en muestrario por departamento en el FT-DP-220. Clasificación Muestrario por Departamento.</p>	Asistente de Mercadeo.
Desarrollo Comité	<p>Se revisan cada uno de los muestrarios.</p> <p>Si el proveedor es aceptado o no se le da una respuesta por medio de FT-DP-049: Selección de Muestrario, que se incluye en su maleta caja o paquete.</p>	Comité de Compras. Asistente de Mercadeo.

2.8.6. Cambio De Precios

- Objetivo Y Alcance. Establecer las actividades para realizar los cambios de precios.
- Condiciones Generales
- Criterios
 - El proveedor presenta un alza de precios por año, en caso de presentarse alza de materias primas, puede generar más de una, para el caso de un proveedor en firme. Los proveedores Plan 30 pueden reutilizar códigos de barras y sus niveles de precios son modificados frecuentemente.
 - El cambio de precio se anuncia por escrito con 30 días de anterioridad o según negociación entre ambas partes.
 - Cuando el cambio de precio se anuncia por escrito con 30 días de anterioridad o según negociación entre ambas partes.

- Cuando el cambio de precio genera un alza se dan 72 horas para realizar la actualización y marcación de la mercancía en firme; para mercancía de plan 30, el cambio de precio se refleja al día siguiente de haber sido actualizado.
- Cuando el cambio es para rebajar precio se refleja en los almacenes al día siguiente de haber sido actualizado, para mercancía en firme y plan 30.
- Los cambios de precio se actualizan de lunes a miércoles por parte de los departamentos y en días diferentes con autorización del Gerente y Subgerente.

➤ Procedimiento

- Los proveedores envían al Director de Mercadeo, la nueva lista de precios junto con una carta en la que se notifica el cambio e indican la fecha a partir de la cual se hace vigente, la cual puede ser física o por correo electrónico.
- El asistente de Mercadeo puede realizar las modificaciones de forma manual o por medio de un archivo plano que el proveedor envía. Esta modificación es revisada por el Director de Mercadeo, si es aprobado se deja evidencia mediante la firma en el cambio de precio y el asistente de mercadeo activa las modificaciones en el según el manual de usuarios de mercadeo y deja evidencia de esta activación indicando la fecha de activación; si no el director de mercadeo toma las acciones pertinentes para el caso.
- El cambio de precio llega el almacén al día siguiente de ser actualizado, el Operador del almacén lo procesa generando un listado de cambios de precios por departamento; estos son entregados a administración y son relacionados en el formato FT-CM-232 Relación de cambios de precios, estos son entregados al supervisor el cual deja evidencia de recibido con su firma en el formato.
- El supervisor de ventas entrega el cambio de precio al encargado de marcar la mercancía que puede ser el Auxiliar de ventas o asistente de supervisión, al terminar este devuelve el cambio de precio con las unidades tiqueteadas al supervisor de ventas quien a su vez le entrega el cambio de precio a la Asistente administrativa y ella a sistemas para que lo actualicen.

➤ Responsables

- | | |
|-------------------------|-----------------------------|
| – Director de Mercadeo | – Supervisor de Ventas |
| – Asistente de Mercadeo | – Operador del almacén |
| – Proveedor | – Auxiliar de Ventas |
| – Administrador | – Asistentes de Supervisión |

2.8.7. Validación De Facturas

- Objetivo Y Alcance. Establecer las actividades requeridas del ingreso en el sistema de los datos y valores para realizar la validación de las facturas.
- Condiciones Generales
 - Definiciones
 - Factura. Es un documento entregado por el proveedor y que soporta la tenencia de la mercancía.
 - Criterios
 - Las facturas deben contener todas las especificaciones establecidas por el instructivo IN-GF-070 Requisitos de la factura de venta y la fecha de la misma debe estar contenida dentro del mes.
 - La factura debe ser en original, sin tachones.

Tabla 7. Procedimientos de Validación de facturas

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Ingreso de la factura en el sistema	El asistente de bodega o jefe de bodega ingresa al sistema, según el manual MA-TI-071 Manual usuario bodega y auxiliar bodega, en el menú de validación de facturas el cual le pide los siguientes datos: código de proveedor, número de factura, fecha de factura, valor bruto, descuento comercial. Se debe verificar que los valores ingresados sean iguales a los de las facturas; si no son iguales el asistente de bodega o jefe de bodega realiza las modificaciones según el manual MA-TI-071 manual usuario bodega y auxiliar bodega.	Asistente de Bodega o Jefe de Bodega.

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Generación de informes	El Asistente de Bodega o Jefe de Bodega al final del día y después de contabilizar todas las facturas, genera por el sistema el informe relación de facturas recibidas, según manual MA-TI-071 manual usuario bodega y auxiliar bodega.	Asistente de bodega o jefe de bodega.
Control del informe y las facturas	El asistente de bodega o Jefe de bodega verifica que los valores ingresados al informe de la relación de facturas recibidas correspondan a las facturas y que estas sean iguales a las que emite el informe de relación de factura, si se presentan diferencias el asistente de bodega realiza las modificaciones, las cuales deben ser realizadas el mismo día, se reprime el informe de relación de facturas recibidas, según el manual MA-TI-071 manual usuario bodega y auxiliar bodega si no hay diferencias se entrega el informe al jefe de bodega el cual lo revisa y envía a contabilidad.	Asistente de bodega o jefe de bodega.

➤ Registros

- Facturas.
- Relación de Facturas recibidas.

2.8.8. Legalización De Mercancía

➤ Objetivo Alcance. Establecer las actividades requeridas para comprobar que la mercancía recibida, concuerda con los requisitos establecidos en la orden de compra, actualizar los inventarios y emitir los recibos correspondientes para efectuar el pago.

➤ Condiciones Generales

➤ Definiciones

- Factura. Es un documento entregando por el proveedor y que soporta la tenencia de la mercancía.
- Orden de compra. Es la autorización de la compañía para recibir la mercancía.
- Numero de recibo. Es el consecutivo que asigna el sistema para el control y seguimiento de la mercancía.

➤ Criterios

- La orden de compra debe estar vigente.
- La mercancía debe tener códigos barras, siempre y cuando no esté liberada de código de barras.
- Número de recibo. Es el consecutivo que asigna el sistema para el control y el seguimiento de la mercancía.
- Los costos facturados de la mercancía sean iguales a los de la orden de compra.

Tabla 8. Procedimientos de legalización de mercancía

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Entrega de pedido	El auxiliar de Bodega recibe el pedido a legalizar por parte del jefe de bodega.	Jefe de Bodega, auxiliar de bodega.
Ubicación de mercancía	El auxiliar de bodega selecciona las cajas correspondientes del pedido a legalizar del área de transito para ubicarlas en la mesa de trabajo.	Auxiliar de bodega.
Separación de Mercancía.	El auxiliar de bodega abre las cajas y clasifica la mercancía por referencia y talla según lo facturado para ser leídas con el escáner, unidad por unidad.	Auxiliar de bodega.

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Lectura de mercancía	<p>El auxiliar de bodega ingresa al sistema por el menú de Recibos por lector con su código personal, digita los datos solicitados e incluye el porcentaje a transferir (opción no válida en Bodega uní centro) y se inicia la lectura unidad por unidad hasta terminar el pedido; luego coloca la fecha de la semana correspondiente, los precios de venta con la tiquete adora (si la mercancía no la trae) este precio es dado por el sistema en el momento de la lectura; si la mercancía coincide en unidades y costos entre la factura y la orden de compra, imprime el recibido dándole validez a la legalización de la mercancía, en el caso de los importados se remite al procedimiento PR-LD-019 importaciones (Actividades 7,9 y 11); El recibo es aprobado por el jefe de bodega y se envía el original junto con la factura al Auxiliar de contabilidad, una copia al archivo de bodega; si la mercancía no coincide se deben seguir los siguientes pasos:- Si se presenta faltante de mercancía, mercancía no pedida, mercancía con avería o costo mayor facturado; se genera nota debito.</p> <p>Si se presenta faltante, avería o sobrante en mercancía importada, se diligencia el formato FT-LD-103 informe de irregularidades del proveedor mercancía importadas</p> <p>Si se factura a menor costo que lo documentado en la orden de compra se genera una corrección de recepciones compras.</p> <p>Devolución por mercancía no perdida, no facturada, que se genera cuando el proveedor despacha unidades no solicitadas en la orden de compra y no están incluidas en la factura.</p> <p>Si se encuentra un error de costos en toda la factura se diligencia el formato FT-LD-264 orden para la devolución de mercancía y se devuelven en su totalidad el pedido.</p> <p>Al proveedor se le informa sobre todas las notas generadas, lo cual es realizado por el asistente de bodega: Vía telefónica, por correo electrónico o a través del director de mercadeo; en cualquier de los casos anteriores el auxiliar de bodega avisa al jefe de bodega, para la revisión y generación de documentos, en los cuales dejan evidencia de verificado mediante la firma y sello.</p>	<p>Jefe de Bodega Auxiliar de Bodega</p>

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Identificación de la mercancía	Después de leída la mercancía y procesado el recibo, el auxiliar de bodega separa la mercancía que va a ser despachada para el almacén y/o se identifican las cajas que quedan en bodega para su almacenamiento; mediante el formato FT-LD-058 identificación de mercancías; el producto no conforme, se procede a empacar e identificar con el formato FT-LD-062 identificación de devoluciones como lo describe el PR-CG-102 control del producto y servicio no conforme.	Auxiliar de bodega
Almacenamiento de mercancía	El auxiliar de bodega traslada las cajas debidamente identificadas mediante el formato FT-LD- 58 identificaciones de mercancías, de la mesa de marcado a la zona de almacenamiento en su respectivo departamento y/o a la zona de envío si es para despachar al almacén.	Auxiliar de bodega
Generación informe recibidos mercancía en firme	El asistente de Bodega al final del día genera por el sistema el informe de recibos de mercancía en firme basados en el manual MA-TI-071 manual usuario bodega y auxiliar bodega, se anexan las facturas y recibos los cuales son enviados con el auxiliar de contabilidad.	Asistente de Bodega, Auxiliar de Contabilidad.
Generación informe relación de notas realizadas	El asistente de bodega al final del día genera el informe de relación de notas realizadas, basado en el manual MA-TI-071 manual usuario bodega y auxiliar bodega y son enviadas al auxiliar de contabilidad.	Asistente de bodega, auxiliar de contabilidad.

➤ Registro

- Factura
- Orden de compra
- Recibos de mercancía
- Correcciones de Recepciones compras
- FT-LD-058 Identificación mercancías
- Notas Débito
- Recibos de mercancía en firme
- Relación de Notas realizadas
- FT-LD-103 Informe de irregularidades del proveedor mercancía importada.
- FT-LD- 264 Orden para devolución de mercancía.
- FT-LD- 062 Identificación de devoluciones.

2.8.9. Recibo, Legalización Y Despacho De Insumos

➤ Objetivo Y Alcance. Establecer las actividades requeridas para la Recepción, legalización y despacho de insumo.

➤ Condiciones Generales

➤ Definiciones.

- Factura. Es el documento entregado por el proveedor y que soporta la tenencia de la mercancía.
- Orden de compra. Es la autorización de la compañía para recibir la mercancía.
- Numero de recibo. Es el consecutivo que se asigna para el control y seguimiento de la mercancía.

➤ Criterios

- Las facturas deben contener las especificaciones establecidas por instructivo IN-GF- 070 Requisitos de factura de venta.
- La orden de compra debe estar en bodega, 2 partes
- La mercancía debe ser recibida contada
- El recibo, legalización y despacho de insumos puede ser en bodega u oficinas administrativas, el encargado del recibo de insumos es:
 - Bodega : Asistente de Bodega
 - Oficinas administrativas: Asistente de la subgerencia administrativa.

Tabla 9. Procedimientos de Recibo, legalización y despacho de insumos

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Recibo de documentos	El auxiliar de Bodega recibe parte del proveedor o de la transportadora la factura y copia de la orden de compra.	Auxiliar de bodega
Verificación de documentos	El auxiliar de bodega verifica que la factura entregada con las condiciones establecidas por el instructivo IN-GF-070 Requisitos de la factura de venta, además que las unidades y costos facturados sea iguales a la orden de compra respectiva y si no cumple con las condiciones la mercancía no se recibe y se le informa al asistente de gastos.	Auxiliar de bodega, asistentes de gastos.

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Asignación de número de recibo.	El auxiliar de bodega le asigna un número consecutivo de forma manual los cuales están relacionados en el 064. A su vez se le dan un recibo manual, se ingresa por el sistema con el manual MA-TI-133 Manual del usuario de Gastos para generar el recibo.	Auxiliar de bodega
Distribución de los documentos	El auxiliar de Bodega envía al auxiliar de Contabilidad, el original del recibo diligenciado con la factura original; cuando los insumos son para Cali, el asistente de bodega o jefe de bodega correspondiente, el cual les informa, el cual les informa a cerca del número consecutivo continuando la actividad # 3 del presente procedimiento , el asistente de bodega o jefe de bodega, envía el original al auxiliar de contabilidad, una copia la adjunta a la mercancía y otra copia la archiva como constancia.	Auxiliar de bodega, asistente de bodega, jefe de bodega, auxiliar de contabilidad.
Almacenamiento	El auxiliar de bodega almacena la mercancía recibida en el área destinada a insumos, debidamente identificada y rotulada.	Auxiliar de bodega.
Despacho de insumo	El cargo solicitante realiza la solicitud por correo electrónico al jefe de bodega, luego el auxiliar de bodega ingresa en el menú de salida de insumos según el manual MA-TI-071, Manual del usuario bodega y auxiliar de bodega, para descargar del inventario las unidades pedidas en los requerimientos. Queda como soporte el documento salida por consumo donde se deja evidencia mediante la firma del jefe de bodega o asistente de bodega y la firma de quien recibe.	Auxiliar de bodega, cargo solicitante, Asistente bodega, Jefe de bodega.

➤ Registros

- Futura.
- FT-TI-071 Recibo de insumos.
- Orden de compra
- Salida de insumos.

➤ Documentos Asociados

- MA-TI-071 Manual del usuario de bodega.
- IN-GF-070 Requisitos de la factura de venta.

2.8.10. Ventas por mayor almacén

➤ Objetivo Y Alcance. Establecer las actividades requeridas para la venta de mercancía entre las sociedades.

➤ Condiciones Generales

➤ Definiciones

- Ventas por Mayor. Es la mercancía que se vende entre sociedades de la misma empresa.
- Orden de compra. Es la autorización emitida por el Director de Mercadeo para realizar la venta entre sociedades.
- Factura. Es el documento que soporta la venta y el despacho de la mercancía.

➤ Criterios

- El horario para realizar ventas es de lunes a viernes de 10:00 AM a 4:00 PM.
- Solo se pueden realizar Ventas al por Mayor hasta el día 25 de cada mes.
- El rollo de facturación debe corresponder al del día.

Tabla 10. Procedimientos de Ventas por mayor almacén

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Recibo de documentos	El director de mercadeo envía memorando o correo electrónico enunciado la orden de compra al supervisor de ventas, y hace llegar la orden de compra en original debidamente autorizada para su gestión.	Supervisor de ventas, Director de mercadeo.
Alistamiento de la mercancía	El supervisor de ventas selecciona la mercancía que es solicitada en la orden de compra y la traslada a la caja destinada para realizar las ventas por mayor.	Supervisor de ventas
Lectura de mercancías.	<p>El supervisor de ventas ingresa en la Terminal habilitada para este fin según el manual MA-TI-077 Manual del usuario auxiliar caja, y diligencia la información necesaria, se inicia la lectura de la mercancía unidad por unidad. Para realizar la factura se debe tener en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer el número de la orden de compra y que este activa en el sistema. • Verificar que la mercancía a despachar, referencias y unidades solicitadas concuerde con la orden de compra. • EL precio de venta lo da el sistema. 	Supervisor de ventas
Impresión y distribución de documentos	El supervisor de ventas imprime la factura en original más tres reimpresiones que se distribuyen de la siguiente manera: el original es entregado al auxiliar de contabilidad, una de las copias se va con la mercancía vendida, otra copia se entrega al asistente administrativo y la tercera copia va para tesorería.	Auxiliar de contabilidad y asistente Administrativo, Supervisor de ventas
Embalaje e identificación de mercancía	El supervisor de ventas guarda, sella e identifica las cajas con el formato Identificación de transferencias FT-LD-263	Supervisor de ventas, Auxiliar de bodega.
Despacho de mercancía	El supervisor de ventas coordina con el auxiliar de bodega para que las cajas lleguen a su destino correspondiente, si el despacho es para los almacenes fuera de Bogotá se deja evidencia con la Guía de despacho; Si el despacho es en Bogotá se hace uso del camión de la compañía y se realiza el cargue basado en la Hoja de Carga FT-LD-060.	Supervisor de ventas, Auxiliar de bodega.

➤ Registros.

- Hoja de carga FT-LD-060
- Identificación de transferencias FT-LD-263
- Orden de Compra
- Factura
- Guía de Despacho.
- Memorando o Correo Electrónico

➤ Documentos Asociados

- Manual del Usuario Auxiliar caja MA-TI-077

2.9. ORGANIZACIÓN GENERAL

Figura 1. Organigrama Administrativo

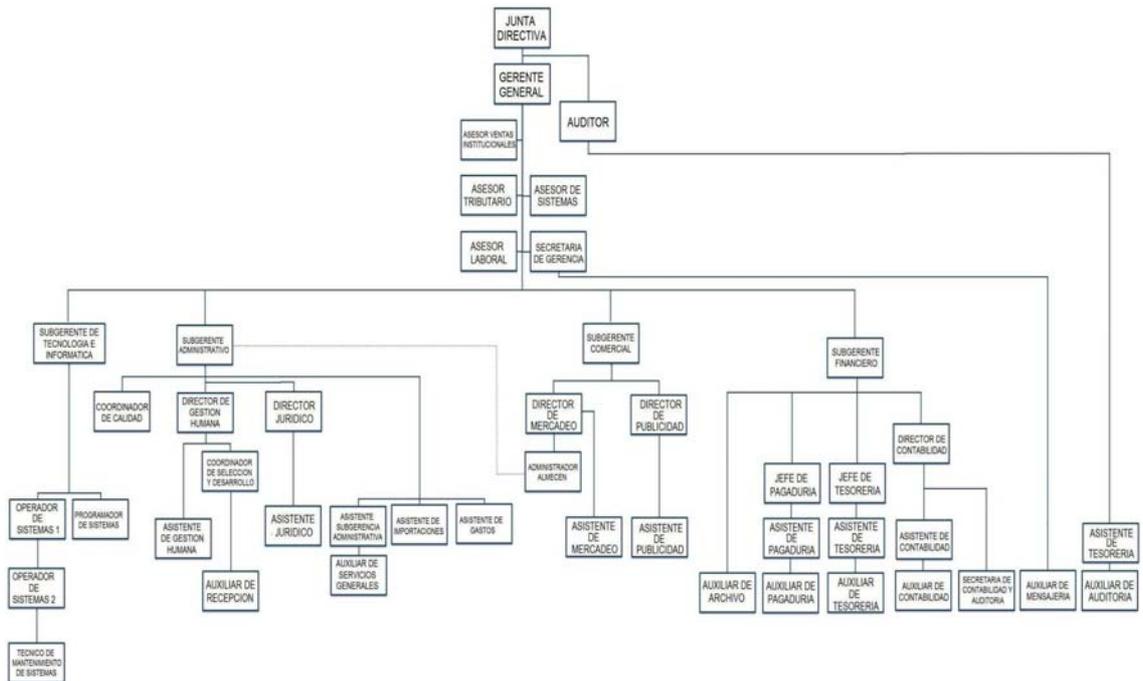
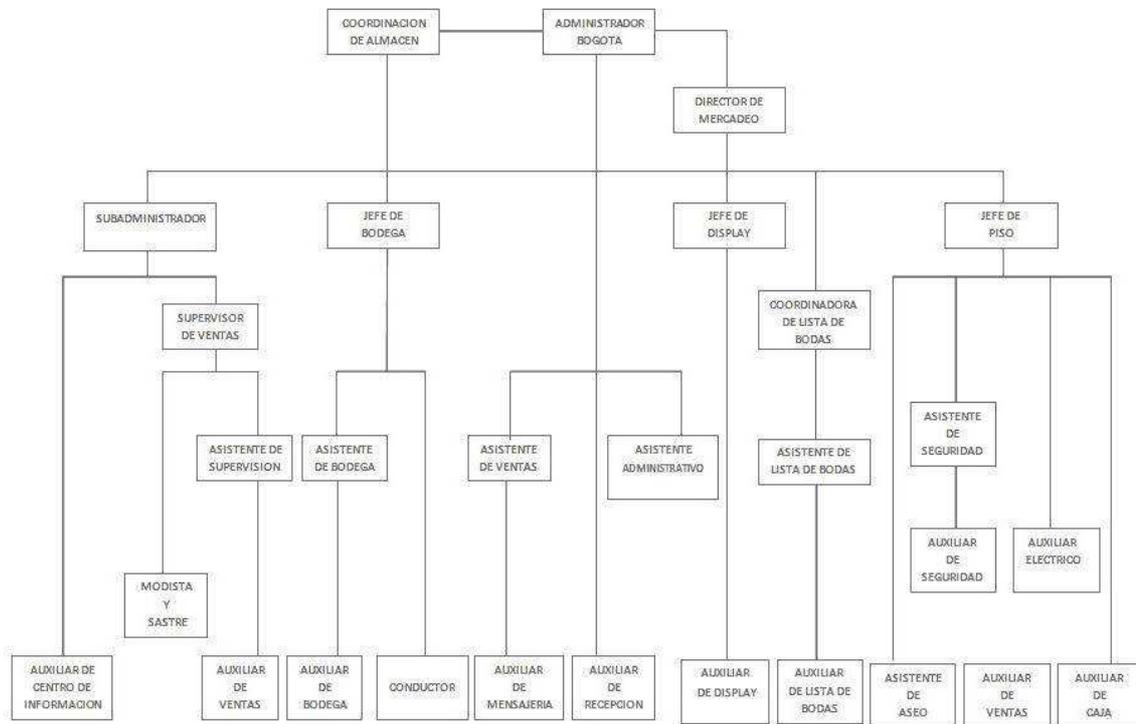


Figura 2. Organigrama Comercial



2.10. ALMACÉN CASA ESTRELLA SUCURSAL CALI

Almacén Casa Estrella Cali, está ubicado en el Centro Comercial Unicentro Local 209 Calle 5ª. con Cra.100 cruce pasoancho, fue reinaugurado el 17 de julio del año 2.000.

Al igual que todos los almacenes en Bogotá, la sucursal en Cali tiene el mismo formato, los almacenes son iguales y se manejan con el mismo estilo la única diferencia que se destaca es que en Cali es clima cálido mientras que en Bogotá es clima frío, por consiguiente el tipo de mercancía varía, a si mismo la moda.

Actualmente tiene una dirección administrativa y comercial, pero esta bajo el control de la Gerencia General ubicada en Bogotá de donde imparten instrucciones para todas las sucursales, la administración está compuesta:

- Administrador
- Sub.-administrador
- Jefe de Piso

Se cuenta con 80 empleados: 50 directos tiempo completo, manejados por una agencia Opción Temporal Ltda. y 30 impulsadoras empleadas por proveedores.

- Funciones Del Departamento Administrativo. Este departamento se encarga de administrar el gasto y manejar el personal, se encarga de hacer cumplir las normas y políticas de la compañía, vela por el mantenimiento de las instalaciones, el buen uso de la maquinaria y equipo, imparte metas y objetivos, mantiene controles para evitar los riesgos.

- Funciones Del Departamento Comercial. Este departamento es el que se encarga de poner las políticas de ventas, estrategias de ventas, acondicionamiento del almacén para los diferentes eventos programados por Mercadeo y la Gerencia General, se encarga de mantener un stock de mercancía y maneja eficientemente los inventarios.

2.11. PROCESOS SUCURSAL CALI

2.11.1. Administrativos

- Venta de uniformes a proveedores
- Novedades para liquidación de comisiones
- Evaluación de desempeño
- Inducción y entrenamiento de personal
- Selección y contratación de personal
- Codificación comunicación interna
- Capacitación de personal
- Tesorería
- Compra de insumos y servicios
- Mantenimiento de mobiliario, enseres, maquinaria y equipo.
- Fabricación y reformas de mobiliario
- Selección y evaluación de proveedores
- Monitoreo de alarmas
- Verificación entidad transportadora de valores
- Prevención y acciones contra hurto
- Compra de mercancía por parte de empleados
- Apertura y cierre de almacén y oficinas
- Mantenimiento de equipos de computo
- Cambios de mercancía
- Medición de satisfacción del cliente
- Quejas, reclamos y sugerencias

2.11.2. Comerciales

- Surtido de mercancía
- Lista de Bodas
- Plan separe
- Bonos
- Manejo y reposición de planas
- Especificación lista de bodas
- Adecuación de prendas o mercancía

Estos procesos y actividades son distribuidos dependiendo el área o el departamento a quien compete.

3. CAPITULO 3: CARACTERIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO Y TESORERIA

A continuación, se darán a conocer las características y la naturaleza del departamento financiero y el de tesorería, en relación con el Almacén Casa Estrella.

3.1. FUNCIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA

La operación de las empresas implica llevar a cabo una serie de actividades o funciones que en términos generales podemos agrupar en cuatro categorías: Mercadeo, Producción, Recursos Humanos y Finanzas. Ello no significa que siempre deba existir un departamentos o áreas con esos nombres o que en el primer renglón jerárquico no pueda haber más de cuatro áreas básicas, pues el diseño de la Estructura Organizacional depende de aspectos tales como el tamaño y tipo de actividad que desarrolle la empresa, su entorno, sus objetivos y estrategias, entre otros factores, todo lo cual determina la importancia relativa de las diferentes funciones.

Por ejemplo una empresa que se desenvuelva en el mercado muy sensible a la tecnología deberá considerar como una de las actividades claves la investigación y el desarrollo y esto implicará que en su estructura esta actividad se destaque como de primer nivel. En caso contrario dicha actividad podría aparecer como dependiente de la dirección de producción, en un nivel inferior.

Igualmente, términos como administración, planeación, sistemas, control, etc. no deben considerarse dentro del mencionado grupo de actividades fundamentales, sino como conceptos vinculados a éstas. Así, podemos hablar de administración de la producción, planeación de la producción, sistemas aplicados a la producción, control de la producción, etc.

3.1.1. Objetivos Empresariales. El éxito de una empresa depende en gran medida de que cada una de las cuatro áreas referidas al principio alcancen unos objetivos básicos por los que sus directores deben responder y para cuyo cumplimiento toman decisiones apoyados en una serie de herramientas y técnicas propias de su área.

- El objetivo de la actividad de mercadeo: Es la satisfacción de los clientes y consumidores más allá de sus expectativas.

- El objetivo de la actividad de Producción: Es hacerlo en condiciones de máxima calidad, al mínimo costo y en el momento oportuno.
- El objetivo de la actividad de recursos humanos: Es el bienestar de los trabajadores.

3.1.2. Objetivo Financiero. Principalmente en quienes tienen poca relación con las finanzas siempre ha existido la desprevenida tendencia que el principal objetivo financiero de una empresa es la maximización de las utilidades. Inclusive, es posible que desde que comenzó la lectura de este capítulo, usted ha pensando en esa forma. Esta es una creencia incorrecta. Cuando se establecen los objetivos empresariales, ellos determinan una especie de marco de referencia que guía la toma de decisiones y si el administrador enfoca sus decisiones cotidianas únicamente hacia el alcance de la máxima utilidad se corre el peligro de que con ellas no se garantice el futuro de la empresa, pues la maximización de las utilidades es un concepto cortoplacista.

No es correcto definir el objetivo básico financiero únicamente como la maximización de las utilidades.

El crecimiento y la permanencia son dos importantes objetivos que se logran si se alcanzan, igualmente, los demás objetivos que hemos definido, además del financiero.

El objetivo financiero debe visualizarse desde una perspectiva de largo plazo y debe definirse en función de los propietarios.

De lo mencionado hasta aquí se concluye, en principio, lo siguiente:

- El Objetivo Básico Financiero (OBF), entendido como la maximización de las utilidades, no garantiza la permanencia y el crecimiento de la empresa.
- La maximización de las utilidades por sí sola es un concepto cortoplacista.
- La obtención de las utilidades debe obedecer más a una estrategia planificada a largo plazo que a la explotación incontrolada de las diferentes oportunidades que el mercado le brinda a la empresa.

- El OBF debe visualizarse desde una perspectiva de largo plazo pues en muchos casos es posible que sacrificios de utilidad en el corto plazo contribuirían a garantizar las mencionadas permanencia y crecimiento

La función financiera en una empresa comercial como almacén Casa Estrella, está relacionada con todas las áreas funcionales como son: mercadeo, administración, y personal, cada una tiene diferentes actividades encaminadas a lograr los objetivos de cada área y en general las metas de la compañía.

La función financiera, tiene como objetivo manejar efectivamente los recursos de la empresa, garantizando el crecimiento y la obtención de utilidades, sirviendo para la toma de decisiones con la que le asegura a la empresa su permanencia en el mercado³.

3.1.3. Relación Con Otras Áreas De La Empresa. Los siguientes conceptos nos dan una idea más clara de las áreas claves en la interrelación funcional que debe existir en la compañía.

La función financiera no debe considerarse aislada del contexto de la respectiva empresa y de su medio ambiente. La interrelación con las diferentes áreas funcionales de la organización es múltiple; para ilustrarla, basta mencionar unos pocos ejemplos:

- La Estructura De Costos Del Negocio. Las decisiones del apalancamiento operacional, la determinación de políticas óptimas para el manejo de inventarios, y las políticas de compras de materias primas, son actividades propias de la función financiera relacionadas estrechamente con el área de producción de una organización.
- Las Políticas De Precio Y Crédito. Constituyen herramientas estratégicas de mercadeo, guardan una relación estrecha con el área financiera y, por ende, forman parte de la actividad que debe desarrollar la función financiera. En última instancia, cualquier decisión que se tome en el área de mercadeo y/o el comportamiento mismo de las ventas, afecta significativamente los resultados financieros de la empresa. El pronóstico financiero comprende, como aspecto básico, el pronóstico de ventas del negocio.
- El Área Financiera. A través de los sistemas de registro contable, de los centros de costos y de las actividades de diseño y control presupuestal,

³ GARCIA, S. Oscar León. Administración Financiera. 2 ed. Editorial Prensa Moderna S.A, 1.999. p. 2 – 3.

facilita la función de control de actividades y de cumplimiento de las metas de la organización.

- La Mano De Obra Y Los Gastos Administrativos. Constituyen un componente importante de los egresos de cualquier empresa. Las políticas salariales, especialmente los beneficios sociales que otorgan la ley y aquellos que pacta la empresa con sus empleados en las convenciones colectivas, presentan en Colombia unos efectos de cascada que hay que analizar cuidadosamente para no amenazar la estabilidad financiera del negocio.
- La Planeación Financiera. Hace parte de la planeación estratégica del negocio, El flujo de caja proyectado por una empresa, no es otra cosa que la cuantificación en pesos del plan estratégico y de los planes tácticos.

Los ejemplos anteriores muestran la estrecha relación existente entre la función financiera y las demás áreas funcionales de la empresa. Algunas veces, el especialista en finanzas tiende a olvidarse de estas relaciones; esto acarrea consecuencias desastrosas, o al menos perjudiciales, para la organización. Como presupuesto importante hay que tener siempre en cuenta que la función financiera es sólo una parte de una actividad más importante: aquella de administrar una empresa.

Uno de los diseños organizacionales más populares es el conocido como organización funcional, donde la empresa se organiza por áreas funcionales, tales como:

- Ventas o mercadeo
- Finanzas
- Producción
- Administración de recursos humanos

Las funciones y organización interna de cada una de estas áreas funcionales admite muchas variantes, dependiendo del tipo de empresa y de la importancia relativa que se le quiera dar a una cierta área sobre las demás. Usualmente, dentro de la organización funcional, el área de finanzas se organiza como una vicepresidencia o una subgerencia funcional, con divisiones internas que generalmente comprenden los siguientes títulos:

- Contabilidad
- Costos y presupuestos
- Tesorería
- Análisis y planeación financiera

La forma específica de organización del área financiera presenta una gran variación en las diferentes organizaciones, lo mismo que las funciones adscritas al área; la lista anterior corresponde a las funciones o actividades mínimas que usualmente se asignan al área. Sin embargo, no es de extrañar la presencia de otras formas de organización interna o de otros tipos de funciones; como ejemplo, algunas veces las actividades de otorgamiento de crédito y administración de cartera se asignan al área financiera, mientras que en otras ocasiones la actividad de control presupuestal está en dependencias diferentes de la organización (por ejemplo la contraloría). El punto importante es que independientemente de la organización formal específica, existen actividades relacionadas con la función financiera que hacen parte de la administración general del negocio y que están presentes en cualquier empresa⁴.

Las funciones y las actividades que cumple la gerencia financiera de la compañía internamente están adecuadas para que el departamento financiero cumpla con sus objetivos en función de la información brindada por el departamento de Contabilidad y a su vez las áreas de: cartera, pagaduría, cuentas x pagar y tesorería que ha sido nuestro tema de estudio.

3.1.4. El Papel Del Administrador Financiero. Entonces la administración financiera, más que un cargo que desempeña alguien en la empresa, debemos entenderla como una mentalidad, una actitud, en el sentido de que todos aquellos de que con sus decisiones afectan las finanzas del negocio, deberán tomarlas no solamente haciendo abstracción de los efectos operativos en su área, sino también teniendo en cuenta la repercusión financiera que tengan.

3.1.5. Gerente Financiero. De todas maneras muchas empresas requieren que haya una persona responsable del área financiera y que en términos operativos pueden tener bajo su cargo actividades tales como la tesorería, presupuestos, evaluación de proyectos, contabilidad, costos, compras y sistemas entre otras.

Lo que el gerente financiero (o como se denomine el cargo de la empresa), hace, es una especie de labor de coordinación que consiste en canalizar las actividades de las diferentes áreas hacia la obtención del objetivo financiero. Es así como podemos verlo en el departamento de producción colaborando con la evaluación de un proyecto de ensanche de planta; o en mercadeo analizando la bondad de una nueva política de descuentos; o en

⁴SERRANO, Javier y Villareal, Julio. Fundamentos de finanzas, 2 ed. Bogotá D.C.: Mc Graw Hill, 1993. p. 5 – 7.

el de personal colaborando con la negociación del pacto colectivo. A lo anterior debe agregarse la permanente labor de motivación a todas las áreas para que en toda decisión que en ellas se tome también haya una consideración de tipo financiero y no solamente técnico u operativo. Debe entender que cualquier decisión que se tome tiene efecto financiero (sobre el valor de la empresa), y ese efecto debe ser previsto y evaluado a la luz del OBF.

La comprensión de los que sucede en todas las áreas funcionales de la empresa es, por lo tanto, una característica que debe poseer todo buen gerente financiero. Por ejemplo, con respecto a la actividad de mercadeo debe tener la capacidad de comprender y asimilar todo lo que allí ocurre ya que las decisiones que allí se toman, al tener profundas implicaciones financieras, requieren de su participación. La determinación de los precios de los productos, la política de descuentos, los plazos de crédito, las asignaciones presupuestales para investigación de mercados, desarrollo de nuevos productos, publicidad, etc. son algunas de las más importantes decisiones de mercadeo que requieren, para su implementación, de la participación del gerente financiero.

Esta labor de coordinación que se ha sugerido que debe realizar el gerente financiero refrenda en cierta forma la afirmación que se hizo al principio del capítulo en el sentido de que el OBF debería apuntar, en primera instancia, hacia los socios, ya que ellos al colocar su riqueza en manos de los administradores, esperarán que como mínimo, éstos se comprometan a mantenerla en términos reales, compromiso por cuyo cumplimiento debe propender el gerente financiero.

El gerente financiero, además de hacer gala de una gran creatividad en el manejo de las herramientas financieras. Debe ser un hábil negociador, hábil estratega, muy buen conocedor del entorno empresarial y poseer un alto sentido de responsabilidad social.

Liderazgo en el diseño de la estrategia empresarial.

- Soportando el desarrollo de las estrategias tendientes a crear valor adicional para los propietarios, empleados y clientes de la empresa.
- Propendiendo por que los planes estén dirigidos a garantizar el crecimiento y la permanencia de la empresa.
- Facilitando las operaciones requeridas para la implementación de las estrategias.

Responsabilidad en el desarrollo, recomendación y ejecución de la estrategia financiera que soporte las demás estrategias de negocios.

- Diseñando la estructura adecuada de financiación.
- Recomendando la política apropiada de reparto de utilidades.
- Asesorando a las diferentes unidades de negocios de la empresa en el diseño del portafolio de inversiones.
- Participando en la negociación y ejecución de las transacciones financieras claves tales como capitalizaciones, endeudamiento, fusiones, adquisiciones, reestructuraciones, etc.

Responsabilidad en el diseño e implementación de los procesos que aseguren que los funcionarios claves dispongan de la información correcta para establecer sus metas, tomar decisiones y evaluar el desempeño.

- Coordinando la preparación de los presupuestos de corto plazo.
- Desarrollando las medidas de desempeño y resultado para las diferentes unidades de negocios de la organización.
- Evaluando, junto con la alta gerencia, el desempeño de dichas unidades.
- Responsabilidad en el aseguramiento de la efectiva y eficiente administración de recursos y las operaciones financieras.
- Determinando los niveles adecuados de capital de trabajo.
- Manteniendo amistosas y justas relaciones con los proveedores y entidades financieras.
- Garantizando el adecuado manejo del inventario y cartera.
- Velando por la utilización eficiente del efectivo de la empresa.

Ejercer funciones de liderazgo en el desarrollo de la estrategia empresarial obliga al gerente financiero, igualmente, a dominar con amplitud los conceptos de mercadeo, ya que el diseño de la estrategia competitiva de la empresa comienza justamente con la definición del posicionamiento que ésta desea lograr, lo cual requiere por una lado de la definición del mercado objetivo y por otro de la forma como ésta se va a diferenciar de las demás

que lo compiten. Temas como la fijación de los precios de los productos, la política de plazos y descuentos y la evaluación de la rentabilidad de las líneas de producto, entre otros, requieren, para su evaluación, de la participación del gerente financiero con respecto al entorno, el Gerente Financiero debe estar atento a todos los cambios que allí se presenten ya que éstos tienen necesariamente un impacto sobre la situación financiera de la empresa y por lo tanto se reflejarán en los estados financieros tanto históricos como proyectados, lo cual exige de su parte el estar atento a la relación entre el comportamiento de las cifras y lo que sucede al interior y exterior de la empresa⁵.

Con base a los conceptos ya citados, la empresa Casa Estrella, cumple con los parámetros establecidos bajo estos conceptos, es una empresa que en el departamento financiero se encuentra muy organizada, tiene relación con todas las áreas importantes en la compañía, como son: Departamento Comercial o mercadeo, departamento Administrativo, departamento de tecnología o sistemas e internamente tiene una serie de actividades y procesos con el área de contabilidad, tesorería y pagaduría que hace que el departamento sea efectivo y eficiente y alcancen los objetivos de la compañía y de sus dueños.

3.2. TESORERÍA

3.2.1. El Ciclo De Tesorería

- Naturaleza del ciclo de tesorería. Con notable frecuencia se conceptualiza y utilizan de manera unívoca las funciones de administración financiera y de la tesorería. A pesar de que ambas están íntimamente relacionadas en la tarea de captar y administrar los recursos financieros de una organización, en la filosofía y en la práctica cabe establecer una diferenciación a efectos de intentar precisar las tareas y actividades que competen a cada función, lo cual en ocasiones no es fácil de realizar cuando, inclusive, en algunas entidades se les asignan a estas funciones otras tareas que no le corresponden, no obstante que se requiere la participación de ellas en plan coadyuvante al proceso administrativo total.

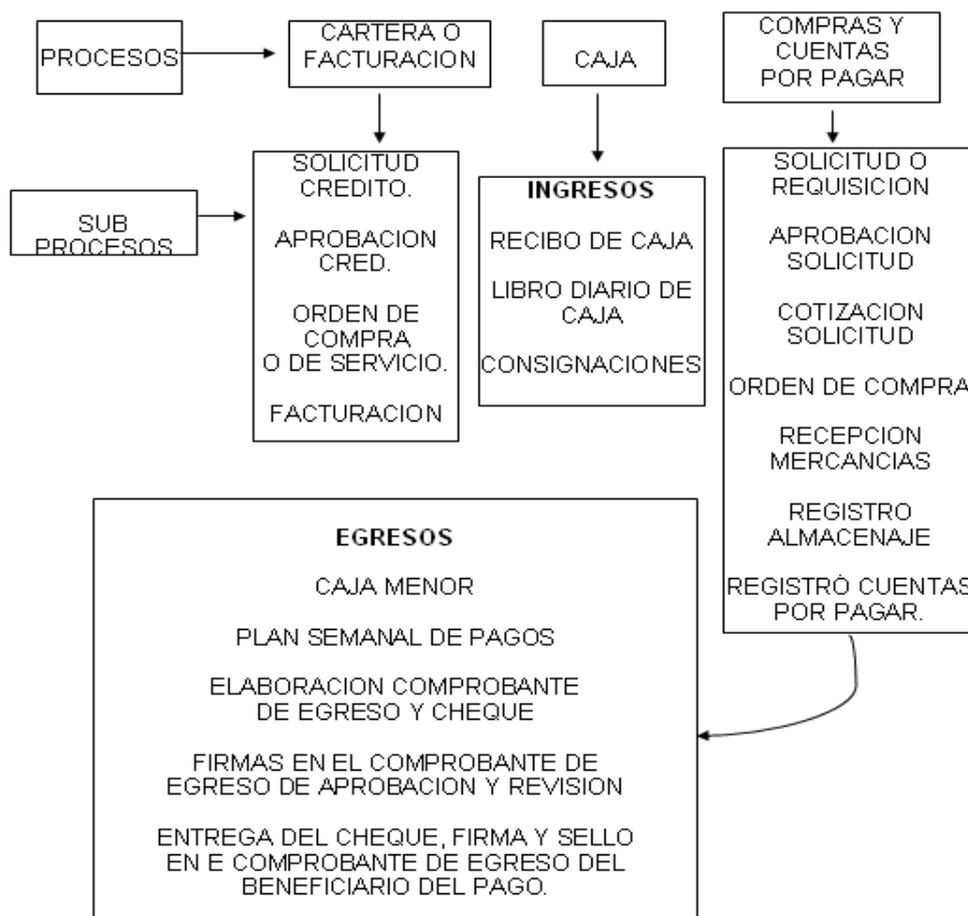
Tal es el caso de la administración de los seguros de la organización que gravita, o debe gravitar, sobre el área de administración, o en relación con la administración de planes y pensiones al personal, que en competencia de área de recursos humanos.

⁵. GARCIA, S. Oscar León. Administración Financiera. 3 ed. Editorial Prensa Moderna S.A, 2001. p. 9 – 10.

Administración financiera: Es la función que se encarga de todos los aspectos financieros de una organización. Por tanto, le corresponde dictar y establecer políticas Para pronosticar y planear la obtención de recursos monetarios, proponer y llevar a cabo programas de financiamiento e inversión de excedentes, control de todo el proceso de administración del dinero, e interactuar con los mercados de capital.

Por su parte a la **Función o Ciclo de Tesorería** le corresponde la implantación de controles en materia de capacitación de recursos, su manejo y custodia, y el programa de egresos. Es responsable del correcto y eficiente flujo de fondos. Por tanto, las actividades de tesorería están supeditadas a las políticas, criterios y decisiones emanadas del área o dirección financiera de la organización⁶.

Figura 3. Diagrama ciclo tesorería



⁶SANTILLANA. Op. cit., p. 249.

3.2.2. Capacitación De Recursos. Las fuentes de recursos financieros de una organización tienen dos orígenes: internos o propios y externos. Los primeros están conformados por las aportaciones de los accionistas, la recuperación de las cuentas por cobrar y la venta de activos diferentes a los del giro de la entidad. Los segundos se basan en la obtención de todo tipo de créditos y financiamientos y, eventualmente, subsidios o apoyos gubernamentales recibidos, de diversa índole.

- Recursos internos o propios
 - Aportaciones de accionistas
 - Cuentas y documentos por cobrar
 - Otras cuentas por cobrar
 - Ventas de activos diferentes a los giros de la entidad

- Recursos externos
 - Recursos externos de corto plazo.
 - Proveedores
 - Créditos bancarios sin garantía
 - Créditos con garantía
 - Recursos externos de largo plazo. Créditos bancarios
 - Fondos gubernamentales
 - Arrendamiento financiero
 - Emisión de bonos

3.2.3. Manejo Y Custodia De Dinero

- Proceso de caja
- Controles básicos de caja

3.2.4. Manejo Y Custodia De Valores. El manejo y custodia de valores representa un problema de especial significación particularmente en el caso de instituciones financieras tales como bancos o compañías de inversión. En el caso de una organización típica, el manejo de valores puede ser delegado en una institución financiera. Además del problema de manejo, surgen severos cuestionamientos sobre las razones de la adquisición de valores, su tipo e importe, cuya responsabilidad recae en el director de finanzas de la empresa, no en el tesorero, ya que su intervención se suscribe a la custodia y control de los mismos. El punto de conflicto es la forma en que se deben establecer los procedimientos que garanticen una adecuada contabilización y

salvaguarda de los valores. En este caso, los requerimientos operacionales incluyen la recepción de los valores, el acceso a ellos y su disposición en el momento adecuado para efectos de venta u otro propósito debidamente autorizado.

- Recepción de valores
- Manejo de valores

3.2.5. Egresos. El dinero que se recibe en diversas formas queda a disposición de la organización, la cual puede utilizarlo con diversos objetivos: compra de facilidades de operación, pagos de gastos e inversiones, etc. El objetivo general es que esos egresos sean válidos y para propósitos propios, que sean proporcionales al beneficio recibido y que la cuantificación de las erogaciones sea correcta.

3.2.6. Cuentas Por Pagar. Necesariamente, la operación de cualquier organización implica gastos, los cuales pueden ser erogenados por materiales, productos, equipo, sueldos y salarios u otros servicios de diversa naturaleza. Todos estos gastos generan obligaciones para la organización, algunas de las cuales deben ser liquidadas de inmediato mientras que otras serán pagadas en un futuro determinado. El proceso de cuentas por pagar está relacionado con el reconocimiento de todas estas obligaciones y el subconsciente control y manejo de ellas. Además, cuando estas obligaciones son liquidadas, el proceso de cuentas por pagar se unifica con el procedimiento de egresos previamente comentado. De esta manera se genera el proceso de cuentas por pagar por las actividades operativas de la organización y enfocado especialmente en el proceso total de control financiero, el cual está conectado con la rapidez y seguridad con que tales obligaciones sean formalmente reconocidas, la legitimidad y propiedad de esas obligaciones y los procedimientos establecidos para la etapa de liquidación final.

- Creación de las cuentas por pagar.
- Administración intermedia de las cuentas por pagar.
- Revisión final y pago.
- Separación de responsabilidades.
- Proceso de otras cuentas por pagar⁷.

⁷SANTILLANA. Op. cit., p. 251 - 259.

De acuerdo a los anteriores conceptos sobre las funciones de tesorería, en base a almacén Casa Estrella, algunas actividades se distribuyen entre las áreas internas del sistema financiero, entre el departamento de pagaduría y tesorería que unidas culminan el ciclo de tesorería, bajo la dirección del director o subgerente financiero de la compañía.

3.3. FUNCIÓN DE CONTROL

La función de control implica un despliegue de esfuerzos para asegurar la consecución de la misión y los objetivos establecidos. Pero, como es obvio, no es posible ninguna forma de control sin una adecuada función de planeación.

El control se puede definir como: un esfuerzo sistemático realizado por la administración de la empresa para comparar el rendimiento con los patrones o estándares, planes y objetivos preestablecidos a fin de determinar si tal desempeño está acorde con dichas normas y, presumiblemente, para tomar cualquier medida cometida que se requiera para asegurarse de que las personas y demás de recursos de la organización están siendo usados en la forma más efectiva y eficiente posible, en términos de logro de los objetivos de la empresa⁸.

En términos empresariales, el control tiene como propósito preservar la existencia de cualquier tipo de organización y apoyar su desarrollo. Su debida aplicación a los problemas y factores de riesgo contribuye a reducir o gobernar las consecuencias y repercusiones que éstos se derivan. Por ello, es fundamental para el profesional tanto de la administración como de la auditoría interna, profundizar en el estudio y la comprensión del control, ya que sólo a través de su dominio se logran los respectivos beneficios⁹.

Para la empresa Casa Estrella, el control es una base importante para alcanzar sus objetivos, el Gerente General tiene esta responsabilidad, bajo la colaboración de los administradores de cada almacén, ellos deben velar por que todo se cumpla bajo unas estrictas normas y procedimientos, apoyados por un departamento de Auditoría, quienes son las personas encargadas de efectuar el seguimiento a los procesos e informar oportunamente a la administración cualquier irregularidad y de orientar a los diferentes cargos y departamentos para alcanzar los objetivos teniendo en cuenta las políticas, normas y procesos de la compañía.

⁸ DELGADILLO R, Diego. El sistema de información contable. Santiago de Cali: Comité Editorial Universidad del Valle, 2001. p. 68.

⁹ LIZCANO S, Juan Manuel. El manejo de las organizaciones y su Auditoria Interna. Mexico D.F.: Mc Graw Hill, 1.995. p. 53

A continuación se destacan los siguientes conceptos de controles importantes para cualquier compañía sea industrial, comercial y de servicio.

3.3.1. Controles De Información. Los presupuestos, son planes que asignan recursos a las actividades. Cuando la utilización de recursos se considera desde el punto de vista del control administrativo, es fundamental el uso de información para el análisis financiero del desempeño organizacional o de la firma. La presión es una constante hoy en día para que todas las organizaciones apliquen bien sus recursos y se desempeñen con la máxima eficiencia. Entre los cambios actuales se incluye una mejor atención al área contable en la fijación de costos basados en

la actividad, con lo cual se intentan asignar costos reales a los productos o servicios en lo tocante a los recursos consumidos en todas las actividades asociadas con su creación y logro. También se incluye el debate acerca del concepto de valor económico agregado, por medio del cual se intenta medir el desempeño financiero al examinar el valor que agregan todas las actividades en cada puesto, unidad de trabajo o proceso del negocio.

Junto con estas tendencias, los administradores también deben ser capaces de comprender y evaluar, para propósitos de control, los siguientes aspectos financieros importantes del desempeño organizacional: 1. Liquidez: La capacidad de generar efectivo para pagar cuentas; 2. Apalancamiento: la capacidad para obtener rendimientos superiores al costo de la deuda; 3. Administración de activos: la capacidad para aplicar de manera eficiente los recursos y operar en un costo mínimo; 4. Rentabilidad: la capacidad para obtener ingresos superiores a los costos. Estos aspectos financieros del desempeño organizacional se pueden utilizar por medio de diferentes razones financieras. Es importante señalar que estas últimas se pueden utilizar para establecer objetivos que después se rastrean para obtener comparaciones históricas al interior de la compañía, o para aplicar el benchmarking para hacer comparaciones externas en función del desempeño de la empresa.

3.3.2. Controles Operacionales. El control es una parte esencial de la administración de operaciones, en la cual el énfasis siempre recae en utilizar personas, recursos y tecnología para obtener la mejor ventaja. Entre los aspectos importantes de la administración de operaciones, merecen la atención control de compras, el control de inventarios, la administración y control de proyectos, y el control estadístico de calidad.

- **Control De Compra De Materiales.** En la economía actual, la elevación del costo de los materiales parece ser un hecho natural. Controlar estos

costos a través de la administración eficaz de las compras es una herramienta de productividad importante. Al igual que una organización ahorrativa le debe preocupar cuánto paga por lo que compra. En lo tocante a la función de compra.

Entre los enfoques que se están probando ahora para controlar los costos de la compra de materiales, son evidentes las siguientes tendencias. Para apalancar el poder compras más organizaciones están centralizando las compras a fin de permitir adquisiciones en gran volumen. Se están comprometiendo con un número pequeño de proveedores con los cuales pueden negociar contratos especiales. Obtener seguros de calidad y servicio preferencial. También están encontrando formas para trabajar juntos en sociedades de proveedor- comprador, de modo que puedan operar en formas que permitan a cada parte contener sus costos.

- **Control De Inventarios.** El inventario es la cantidad de materiales o productos terminados o semiterminados que se mantienen almacenados. Las organizaciones mantienen inventarios de materias primas, trabajo en proceso y/o bienes terminados. Los tienen para que haya flexibilidad en sus procesos de producción/operaciones, suavizar periodos de exceso o falta de capacidad, enfrentar periodos de demanda inusual y/u obtener ahorros por compra a gran escala. Debido a que los inventarios representan grandes inversiones en recursos, se debe administrar bien. El principio básico del control de inventarios consiste en asegurarse de que sea exactamente del tamaño adecuado para las tareas a realizar.

La cantidad económica de pedido (EOQ) es un método de control de inventarios que implica ordenar un número fijo artículos cada vez que el nivel de un inventario cae por debajo de un punto predeterminando. Cuando se alcanza el punto, automáticamente se toma una decisión (cada vez es más frecuente que se haga por computadora) para formular un pedido estándar. El mejor ejemplo es el supermercado, en donde centenares de pedidos diarios se hacen rutinariamente sobre esta base.

Otro enfoque de control de inventarios es la programación justo a tiempo o JTT, por sus siglas en inglés. Su popularidad se debe a la productividad de la industria japonesa, y busca reducir costos y mejorar el flujo de trabajo al programar los materiales para lleguen a la estación o instalación de trabajo “justo a tiempo” para ser usados. Esto reduce al mínimo los costos corrientes ya que casi no se mantiene inventarios: los materiales se piden o los componentes se producen sólo conformen sean necesarios.

Los sistemas JTT no sólo reducen los costos en muchos casos, sino que también ayudan a maximizar el uso del espacio y mejorar la calidad de los resultados. Richard J.Schonberger, el afamado consultor en administración

de operaciones, dice que el enfoque justo a tiempo puede ser la innovación más importante en la administración de la productividad desde comienzos del siglo XX. Todo esto es posible, dice él, tan sólo porque el sistema permite que la producción y las compras se realicen en pequeñas cantidades y no antes del momento en que se usarán.

- **Control Y Administración De Proyectos.** El término proyecto se usa para describir una tarea de producción que implica un conjunto complejo de acciones que se deben realizar en una secuencia particular. Un ejemplo la constituye la producción de un submarino nuclear o la construcción de un estadio de atletismo. La administración de proyectos, en estos casos y otros escenarios, es la responsabilidad de asegurar que las diversas actividades se realicen a tiempo, en el orden especificado y con gran calidad.

- **Control Estadístico De Calidad.** El tema de calidad total ha estado presente desde el capítulo 1. En el contexto de los sistemas de control, el control de calidad implica la inspección de procesos, materiales, productos o servicios terminados para asegurar que todos satisfagan estándares elevados. Esta responsabilidad es aplicable a todos los aspectos de la producción y las operaciones, desde la selección de materias primas y suministros hasta la última tarea ejecutada en artículo o servicio terminado.

El control estadístico de la calidad es el empleo de técnicas estadísticas para mejorar la calidad de las operaciones¹⁰.

Se puede observar a nivel de la empresa Casa Estrella, que estos controles se manejan adecuadamente dentro de la compañía, excepto el control estadístico de calidad, razón por la cual se tiene en cuenta, puesto que este control no se da por ser esta una empresa comercial, pero que se puede aplicar para cualquier proceso de calidad como es el de servicio, atención público, clientes etc. Dando resultados acertados frente al cliente y las ventas.

3.3.3. Control Interno. Entre los estudios realizados sobre control interno a partir de sus objetivos y elementos, se destacan las siguientes definiciones.

- El instituto Mexicano de Auditores Internos (IMAI) a partir de las definiciones hechas por The Institute of Internal Auditors, Inc. en 1990 establece que los objetivos de control interno consisten en asegurar:

- La confiabilidad e integridad de la información.

¹⁰SHERMERHORN, Jhon R.Jr. ADMINISTRACION, México D.F.: Limusa Wiley, 2006 p. 188 – 194.

- El cumplimiento de las políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos.
- La salvaguarda de los activos.
- El uso eficiente y económico de los recursos.
- El logro de los objetivos y metas establecidos para las operaciones o programas.

Cabe agregar que en el anterior boletín E-02 del Instituto Mexicano de Contadores Público (IMCP) de 1992, se establecen también los cuatro primeros objetivos en términos muy semejantes a los presentados en el párrafo anterior.

- El Canadian Institute of Public Accountants lo define como “el conjunto de muchos sistemas, cada uno de los cuales está diseñado para ayudar a la administración a conseguir objetivos particulares”.

El Institute of Internal Auditors Inc. en sus más recientes declaraciones técnicas sobre las normas para la práctica de profesional de la auditoría interna (SIAS) establece que “en los inicios del proceso evolutivo de la administración se definió a los controles como mecanismos o prácticas empleados para prevenir o detectar actividades no autorizados. Más tarde el propósito de los controles se amplió para incluir el concepto de lograr que se hagan las cosas. La corriente actual se inclina hacia cualquier esfuerzo que se haga aumentar las posibilidades de que se logren los objetivos.”

Respecto a los elementos que integran el control interno también existen diversos planteamientos entre los que se destacan:

- las referencias del maestro R.J.Anderson quien en su libro titulado The External audit.(La auditoría externa) establece que el control interno es una combinación de los siete elementos siguientes:
 - Controles de organización, estándares de personal, plan y cultura corporativa.
 - Desarrollo de sistemas y controles para el cambio
 - Controles de autorización y reporte, planeación y presupuestos, responsabilidad.
 - Controles de sistema contables.
 - Controles de protección de activos e invalidación de riesgo internacional.
 - Administración de controles de supervisión a través de información.
 - Controles de documentación, políticas y procedimientos formales.

Para la empresa Casa estrella, el control es una base importante para alcanzar sus objetivos, el Gerente General tiene esta responsabilidad, bajo la colaboración de los administradores de cada almacén, ellos deben velar por que todo se cumpla bajo una estrictas normas y procedimientos, apoyados por un departamento de Auditoría, quienes son las personas encargadas de efectuar el seguimiento a los procesos e informar oportunamente a la administración cualquier irregularidad y de orientar a los diferentes cargos y departamentos para alcanzar los objetivos teniendo en cuenta las políticas, normas y procesos de la compañía¹¹.

3.3.4. Control De Riesgo

- Definición de riesgo. Etimológicamente riesgo significa peligro o contratiempo posible, probabilidad de presentarse un siniestro. Cuando en la actividad operativa del negocio se presentan inconvenientes o dificultades en la ejecución de una labor determinada en razón a que no se ha definido con exactitud como ejecutarla y esto queda a criterio del elemento humano quien la desarrolla, existe un margen de probabilidad de incurrir en errores que pueden incidencias de tipo económico en los resultados finales. Dicho de otra manera el riesgo constituye la susceptibilidad de que una operación o transacción sea realizada parcialmente o sea mal ejecutada, o se realice dentro de unos parámetros no establecidos y que la final va a tener efectos financieros en los resultados de la compañía.

Dentro del proceso operacional de la empresa no todos los riesgos tienen efectos económicos, algunos riesgos se pueden tipificar en demoras en el sistema de información o información deficiente que puede conllevar a la toma de decisiones erróneas en algunos casos.

- Riesgo – Control. Si tenemos en cuenta que toda actividad es susceptible de ser mal ejecutada y por lo tanto puede generar pérdidas cuantiosas, significa esto que tiene una alta dosis de riesgo lo cual puede presentarse por las siguientes causales:

- Por inexistencia de un procedimiento adecuado.
- Por la aplicación de un procedimiento inadecuado o incompleto.
- Por la mala ejecución del procedimiento establecido

En desarrollo del proceso administrativo se deben cumplir unas metas u objetivos que medirán el término del ejercicio la eficiencia por parte de la dirección de la

¹¹ LIZCANO, Op. Cit., p. 55 – 57.

empresa, para la cual ésta debe provisionar ó establecer unos procedimientos funcionales de comprobación, verificación e inspección y que van a conformar el sistema de control operativo.

El sistema de control operacional o sistema de control interno permitirá desarrollar de una manera precisa todo el proceso empresarial eliminando los riesgos en las distintas transacciones que se realizan que se realizan periódicamente.

El control de riesgos en almacén casa estrella, es eficiente y bien manejado, el riesgo percibido es mínimo ya que el control interno, y los controles administrativos de la compañía, junto con el departamento de auditoría, trabajan de manera precisa logrando un eficiente control de riesgos, los más susceptibles serian los riesgos inherentes, o los que se encuentran por fuera del almacén, como son los riesgos económicos, políticos y sociales y para los cuales se tiene medidas preventivas¹².

3.4. PROCESO DE TRABAJO

En su libro *Beyond Reengineering*, Michael Hammer define un proceso de trabajo como “un grupo relacionado de tareas que juntas crean un resultado de valor para el cliente”. Señala además las siguientes palabras clave en esta definición y sus implicaciones: 1) Grupo: las tareas se consideran como parte de un grupo en lugar de verlas aisladamente; 2) Juntos: todos deben compartir una meta común; 3)

Resultado; el énfasis recae en lo que se logrará, no en las actividades; y 4) Cliente: los procesos sirven a los clientes y sus puntos de vistas son los que cuenta en verdad.

El concepto de flujo de trabajo, o el movimiento de trabajo desde un punto a otro en los procesos de fabricación o de suministro de servicios, es central para la comprensión de los procesos. Los diversos aspectos de un proceso de trabajo deberán completarse para lograr los resultados deseados, y típicamente se deben llevar a cabo en un orden determinado. Un punto de partida importante es un punto de reingeniería es la elaboración de un diagrama o mapa de estos flujos de trabajo como realmente suceden.

Después, se pueden analizar sistemáticamente cada uno de los pasos para determinar si agregan o no valor, y para examinar diferentes formas para simplificarlos o relacionarlos para mejorar la eficiencia. Debido a que en la

¹² PARRA D., Miguel Antonio. Fundamentos de contraloría: Bases del Control Administrativo para la eliminación del Riesgo. Santiago de Cali: Editorial Comunicaciones Gráficas, 1990. p. 17 – 18.

actualidad es normal encontrar alguna forma de respaldo por computadora como parte integral de los flujos de trabajo organizacionales, se deberá poner atención especial para aprovechar al máximo la contribución de esta tecnología en los procesos.

Un análisis del proceso, identifica y evalúa los procesos clave en función de su contribución al desempeño.

➤ Pasos en el análisis del valor del proceso:

- Identificar los procesos clave.
- Elaborar un mapa de los procesos clave en relación con los flujos de trabajo.
- Evaluar todas las tareas de los procesos clave.
- Buscar formas para eliminar las tareas o trabajo innecesarios.
- Buscar formas para eliminar retrasos, errores, y malos entendidos.
- Buscar la eficiencia en la forma como el trabajo se comparte y se transfiere entre personas y departamentos¹³.

Para una empresa como Almacén Casa Estrella, los procesos son indispensables para cumplir con las actividades de cada departamento y cumplir con los objetivos, todos los departamentos tiene relación entre si, por que para que se cumplan los objetivos y las metas de la compañía es indispensable que todos trabajen en equipo, su actividad es comercial y de servicio, por ende las funciones, procesos y actividades se debe efectuar ceñida a la norma y para dudas sobre procesos, o conductos se apoyan en el departamento de auditoría, o en las auxiliares que hace a su vez un control sobre los procesos

¹³SHERMERHORN, Op. Cit., p.

4. CAPÍTULO 4: ORGANIZACIÓN, POLITICAS, PROCESOS, FUNCIONES Y CONTROLES DE LA TESORERIA

4.1 ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL ÁREA DE TESORERÍA

Para la empresa Ramal S.A “ALMACEN CASA ESTRELLA”, siendo su actividad Comercial y de Servicio manejan cuatro áreas importantes para la compañía como son: Departamento de Mercadeo, Departamento Administrativo, Departamento Financiero y Tecnológico.

El departamento financiero se relaciona con todas las áreas de la empresa, todas las decisiones que se toman en la compañía tienen un reflejo financiero, sea como en los ingresos, egresos, gastos, costos, inversión.

El principal objetivo del Departamento Financiero es el de maximizar el valor de la empresa. A manera global el Departamento Financiero comprende tres funciones básicas:

- La preparación y análisis de la información financiera.
- Estructura de los activos.
- Estudio del financiamiento de la empresa.

➤ Responsabilidades del Departamento financiero:

- Responsabilidad por el manejo y flujo adecuado de la información contable y financiera. Esta información, su calidad y oportunidad de presentación constituyen la base fundamental para que todos los funcionarios que participan en la gestión financiera puedan llevar a cabo, y sin tropiezos, su objetivo.
- Responsabilidad por la administración eficiente del capital de trabajo, establecer los niveles deseables de liquidez, cartera e inventarios y controlar permanentemente la inversión allí representada para que se ajuste a lo establecido.
- Responsabilidad por la selección y evaluación de inversiones a largo y corto plazo, especialmente en lo que concierne a los activos fijos que se requieren para la marcha normal de la empresa.

Responsabilidad por la consecución y manejo de fondos requeridos por la compañía. El responsable debe conocer y saber utilizar con la debida propiedad las fuentes de financiamiento que su empresa puede usar. Es indispensable que

se lleve una estrecha relación con los inversionistas y entidades de crédito, quienes constituyen las principales fuentes de financiamiento para el negocio.

- Responsabilidad por su participación en el desarrollo de la empresa. El funcionario financiero debe tomar parte activa en la definición de los objetivos, las estrategias, los planes y los programas que deben ser desarrollados por la empresa.
- Responsabilidad por el manejo administrativo de las áreas de la empresa involucradas en la función financiera, las cuales pueden ser: contabilidad, costos, análisis financiero, proyectos, tesorería, crédito, presupuesto, pagaduría, etc.

4.1.1 Planeación. La función de una planeación implica la definición de un rumbo a seguir, en el departamento de tesorería la planeación está dirigida directamente por el área financiera en cabeza del subgerente financiero quien es el que plantea una serie de actividades y objetivos para cumplir las metas propuestas por el departamento financiero.

➤ **Objetivos.** El objetivo principal es el de establecer las actividades requeridas para recaudar los ingresos de la compañía.

➤ **Funciones**

- **Funciones Generales:**

- Revisión del movimiento diario
- Verificación IVA de tarjetas
- Verificación de Efectivos Estrella y Bonos de regalo.
- Distribución del efectivo disponible
- Elaboración de recibos de caja y consignaciones
- Elaboración Cuadro o Planilla de consignación (Cuacon)
- Solicitud de Reembolsos a Sodexo pass y Big pass
- Envío de documentación a auditoría
- Entrega de bases y papelería al auxiliar de caja
- Cambio de efectivo por menor denominación
- Recaudo dinero de ventas.

- **Funciones Diarias:**

- Abrir caja y alistar fondos cajeros
- Entregar fondos e implementos a cajeros
- Sacar copia a documentos
- Alistar comprobantes y consignaciones

- Salir a consignar a bancos
 - Sumar ivas y otras formas de pago día anterior
 - Sumar lotes
 - Organizar cuadro de consignaciones o cuacon
 - Pasar cuadro de consignaciones a Auditoria.
 - Contar monedas
 - Hacer cambios de \$ 40.000 y \$ 60.000
 - Efectuar arquezos cada fin de semana a caja general
 - Recibir cuadro de cajeros 1º turno y 2º turno.
 - Cuadrar cajeros del 1 turno y turno 2
 - Ingresar información al cuadro del día (cuacon)
 - Organizar la correspondencia para enviar a oficina pagaduría Bogotá.
 - Archivar correspondencia, memorando y otros
 - Revisar el correo electrónico y responder oportunamente.
 - Llevar cambio a cajeros en el momento requerido
 - Efectuar recogidas
 - Consignar todos los días los cheques al día y posfechados
 - Estar pendiente de los cheques devueltos y su respectiva reconsignación.
 - Contar el dinero del día anterior y dejarlo cuadrado, junto con el de los días anteriores si lo hubiere.
 - Hacer cierre diario
 - Organizar implementos de cajeros desde el día anterior.
 - Efectuar recibos de caja y Notas débito.
 - Sacar informe de cartera, cuentas de cobros y Efectivos estrella.
 - Manejo y custodia del efectivo.
 - Resolver problemas ocasionados en la tesorería
 - Atender la disposición del efectivo y toda orden proveniente de pagaduría o directamente de la Subgerencia financiera.
 - Solicitar perdido de suministros por medio de un requerimiento a bodega.
- Funciones Semanales:
 - Efectuar cambio de monedas y billetes en el banco de la República.
 - Organizar, enviar a Sodexho pass, Big pass y Bonos de Unicentro para su respectivo cobro.
 - Efectuar pagos a proveedores semanalmente.
 - Enviar por mail el informe de sodexhos, big pass y cheques posfechados todos los días lunes.
 - Hacer memorandos informativos a cajeros, que resulten de la semana, sugerencias etc.

- Envío de cheques reconsignados a FENALCO.
- Funciones Mensuales:
 - Informe mensual de tesorería
 - Arqueo mensual de Auditoría
 - Informe de clientes
 - Informe descuadros cajeros
 - Informe de sodexo pass
 - Informe de Big Pass
 - Informe de cheques posfechado
- Procesos De Tesorería
- Objetivo Y Alcance. Establecer las actividades requeridas para recaudar los ingresos de la compañía.
- Condiciones Generales
- Definiciones:
 - Lotes: Son tirillas emitidas por el datafono, denominadas reportes de auditoría.
 - Bolsa de fondo: Bolsa para guardar la base para el cambio.
 - Bolsa de implementos de trabajo: Bolsa para guardar estos implementos (sello de la empresa con el No. de cajero.
 - Bolsa de recogida: Se utiliza por cada auxiliar de caja, para enviar el recaudo correspondiente a cada recogida, a la tesorería.
 - Bolsa de ventas: En la cual se encuentra la forma de pago (Papelería) y el saldo final.
 - Patinador o patín: Auxiliar de caja designado diariamente para realizar el cambio a los auxiliares de caja.
 - Vales de venta: Documento emitido por los datafonos donde consta el valor de la transacción realizada, debe estar debidamente firmado por el cliente usuario de la tarjeta.
 - Red: Entidad encargada de direccionar el recaudo de las tarjetas a las cuentas determinadas por la empresa (Visa y Redeban).
 - Cuacon: Planilla o cuadro de consignaciones.
 - Voucher: Vales de venta con tarjeta.
- Criterios
 - El tesorero de cada almacén entrega diariamente rollo para facturación a Auxiliar de caja.

- El tesorero de cada almacén asigna un número a cada auxiliar de caja al ingresar a la compañía.
- El auxiliar de caja recibe al inicio del día la bolsa del fondo.
- El auxiliar de caja debe entregar la bolsa del fondo al final del día.
- El tesorero o auxiliar de tesorería efectúa varias recogidas en el día
- El auxiliar de caja entrega al final de su turno la bolsa de ventas, la bolsa del fondo, y el rollo de facturación.
- Cada tesorería tiene asignado un fondo para dar cambio al auxiliar de caja.
- A cada auxiliar de caja se le asigna un fondo base para dar cambio.

Tabla 11. Procedimientos de Tesorería.

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Revisión de movimiento diario	Diariamente, y al terminar cada turno de cajeros, el tesorero o Auxiliar de Tesorería revisa la documentación entregada (efectivo, Vouchers, cheques, efectivos estrellas, bonos, créditos personales, cheques sodexho pass, Big pass, y lotes) con el resumen de transacciones realizadas por cada cajero, la cual es comparada con el reporte de auditoría procedente de los datafonos. Se separan por grupos de tarjetas y redes los vales de ventas (vouchers); las diferencias que se originen en esta revisión son verificadas por auditoria para que sistemas hagan las respectivas correcciones a que haya lugar, y a su vez genere los créditos personales a los cajeros descuadrados o elabore los abonos de mercancía por los sobrantes. Si el descuadre es en efectivo, antes de proceder a elaborar el crédito personal se verifica el fondo, las recogidas y la entrega final del dinero del respectivo cajero; si el descuadre es en tarjeta, u otra forma de pago se verifica contra la factura, el vale de venta y los lotes.	Tesorero Auxiliar de tesorería Auxiliar de caja Auditoria y Sistemas.
Verificación IVA de tarjetas.	El Tesorero o Auxiliar de Tesorería suman los ivas generados por cada grupo de tarjetas y red, y los compara contra el reporte de auditoría emitido por los datafonos. Si hay inconsistencias se realizan los ajustes necesarios. Una vez verificados estos ivas se digitan en el cuacon.	Tesorero, Auxiliar de tesorería.
Verificación de efectivos estrella y bonos de regalo.	El tesorero o Auxiliar de Tesorería suma los efectivos estrella, bonos de regalo, y los bonos entre compañías, para compararlos contra el informe denominado Relación de bonos y efectivos estrella recibidos. Si hay diferencias, auditoria hace las verificaciones y sistemas las correcciones a que haya lugar.	El responsable es el Tesorero, el auxiliar de tesorería y Auditoria.

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Distribución del efectivo disponible.	La subgerencia Financiera determina diariamente los pagos a realizar, por lo cual el departamento de pagaduría envía a las tesorerías, los respectivos comprobantes de egreso.	El responsable en este proceso es el Subgerente Financiero, Jefe de Pagaduría.
Elaboración de recibos de cartera y consignaciones	El tesorero o Auxiliar de Tesorería elabora los recibos de caja por ingresos o recaudos diferentes a las ventas del día, tales como: pagos por ventas institucionales, cancelación de uniformes, pagos de publicidad, reintegro de anticipos de gastos de viajes, recaudos por valeras de almuerzos, cancelación créditos personales tanto de cajeros como de empleados y socios, préstamos recibidos y cruces entre compañías; se procede a elaborar las consignaciones a que haya lugar, tanto de la empresa como a proveedores por los conceptos arriba mencionados. Se llevan a las diferentes entidades bancarias ubicadas dentro del centro comercial acompañados por el personal se seguridad; si se ha determinado que el dinero se va a enviar por transportadora, el tesorero o auxiliar de tesorería realiza la verificación de la entidad transportadora de valores.	El responsable del proceso: Tesorero, auxiliar tesorería y seguridad.
Elaboración cuadro o planilla de consignación (CUACON)	Se ingresa a éste cuadro las consignaciones realizadas a la empresa, los pagos de acuerdo a los comprobantes de egreso girados en efectivo; y en la parte de otros se digitan las consignaciones por conceptos diferentes a los ingresos y recaudos ordinarios del día, de acuerdo a los recibos de caja elaborados con anterioridad se imprimen. Igualmente se imprimen las tirillas según el manual del usuario de tesorería para anexar a los grupos de tarjetas y redes.	El responsable de este proceso son el Tesorero y Auxiliar de tesorería.
Solicitud de reembolsos de Sodexo pass y Big pass	Se diligencia el formato de solicitud de reembolso de las entidades, anexándoles originales de los respectivos cheques.	Responsable en el proceso Tesorero y Auxiliar tesorería.
Envío de documentación a Auditoría	El tesorero o Auxiliar de tesorería envía diariamente al auditor, el cuacon con todos los soportes relacionados en el, incluido el análisis del resumen diario de ingresos.	Responsable en el proceso Tesorero y Auxiliar tesorería.

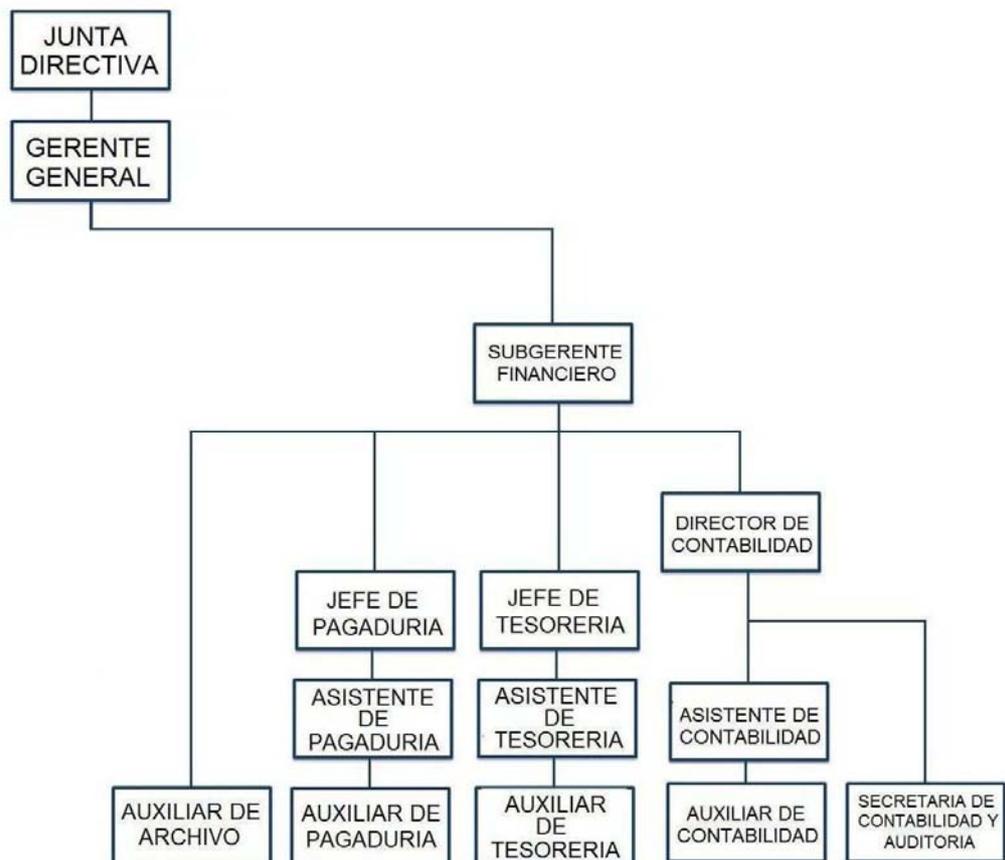
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Entrega de base y papelería al Auxiliar de caja	El tesorero o Auxiliar de tesorería entrega al Auxiliar de caja, las tres bolsas: fondos recogida, ventas y el rollo para la facturación. El auxiliar de caja toma la bolsa de implementos de acuerdo al número que se le asigno.	Responsables en el proceso Tesorero, Auxiliar tesorería, auxiliar de caja.
Cambio de efectivo por menor denominación a cajas	El Auxiliar de Caja designado como patinador, de acuerdo con un horario preestablecido , pasa por las diferentes cajas en funcionamiento, recolectado el dinero que va a ser cambiado por menor denominación y lo lleva a la tesorería donde se hace el respectivo cambio, regresándose al cajero que lo solicito, utilizando el formato de cambio en cajas.	Los responsables en este proceso son Auxiliar de caja, Tesorero o Auxiliar de tesorería.
Recaudo dinero de ventas	El tesorero o Auxiliar de tesorería activan la recogida en el sistema, esta se realiza con acompañamiento de seguridad y el patín, pasando por cada caja. Al momento de llegar la caja, el auxiliar de caja lee el carné de la persona de tesorería y abre la caja para contar y relacionar en el sistema el dinero que va a enviar en el formato Resumen diario de caja. Terminada la recogida el tesorero o Auxiliar de tesorería debe contar el dinero, en presencia del auxiliar de Auditoria y del patinador, cuya función es observar que lo entregado y lo relacionado por el Auxiliar de caja es correcto: en caso de alguna diferencia el patinador debe verificar con la supervisión del Auditor. Terminada esta labor el Auxiliar y el patinador visan el formato de Resumen Diario de Caja, relacionando el dinero entregado por Auxiliares de Caja. También observan el cuadro final de la recogida.	Los responsables de este proceso son Tesorero, Auxiliar de tesorería, auxiliar de caja, seguridad, auxiliar de Auditoria.

- Registros
 - Cuacon (Cuadro de consignaciones)
 - Informe Relación de bonos y efectivos estrellas recibidos
 - Comprobante de egreso
 - Recibos de Caja
 - Horario Cajas
 - Resumen diario de Caja FT-GF- 211
- Documentos Asociados

MA-TI-081 Manual del usuario de tesorería
PR-SG-078 Verificación entidad transportadora de valores.

4.1.2 Organización

Figura 4. Organigrama financiero y de tesorería



4.1.3. Dirección. Dirigir se considera como una función administrativa que consiste en encauzar el esfuerzo de las personas para que se logre la misión y los objetivos fijados.

El elemento sobre el cual recae esta función está constituido, como es obvio por las personas que conforman un área de trabajo específica. El papel de protagonista, lo desempeña el director, el jefe o el responsable de las actividades y resultados de trabajo.

Bajo este conocimiento en el área financiera y de tesorería se encuentra la siguiente dirección de actividades.

- **Sub Gerente Financiero.** Subgerente o Director Financiero es el que lleva la responsabilidad por la función financiera, identificando los problemas y analizando las diferentes alternativas para el negocio, tomando decisiones propias o recomendando a la Gerencia General cursos de acción, sus jefes directos son la Gerencia General y la Junta directiva de la compañía.

El subgerente financiero tiene el manejo financiero de todos los almacenes y tiene autonomía para tomar dediciones financieras, inversiones, traslados, pagos, y también para hacer recomendaciones y sugerencias, de acuerdo a los estados financieros de la compañía, de su excelente desempeño dependen tres departamentos: Contabilidad, Pagaduría y las Tesorerías.

La compañía está compuesta por tres empresas con su respectiva razón social, G.L.G S.A, RAMAL S.A Y ALMACAES S.A, al departamento financiero le corresponde independientemente llevarle a cada una de las compañías el manejo financiero de acuerdo a todos los ingresos generados en los almacenes.

El departamento financiero está compuesto por un subgerente financiero, una Jefe de pagaduría, asistente de pagaduría y tres auxiliares, 4 jefes de tesorería y 6 auxiliares de tesorería, 1 contadora, 1 asistente de contabilidad y 4 auxiliares contables, lógicamente este personal es para todos los almacenes Casa Estrella.

- **Jefe De Pagaduría.** Es la persona quien dirige y organiza todas las ordenes que da el Subgerente financiero, como es el de organizar y distribuir los dineros de la compañía , impartiendo órdenes expresas al departamento de Pagaduría y Tesorería, es quien tiene la responsabilidad de que todo se cumpla como está planeado por la subgerencia financiera.
- **Asistente De Pagaduría.** Es la persona en quien delega funciones la Jefe de pagaduría, y en caso de ausencia es ella quien la reemplaza ejecutando sus funciones, se encarga de la parte de correspondencia y archivo de los documentos recibidos en el área financiera
- **Jefes De Tesorería.** Son las personas, que tiene como función manejo y custodia del recaudo de los dineros ingresados por ventas a cada Almacén, el jefe inmediato es el subgerente financiero.
- **Auxiliares De Tesorería.** Son las personas, que cumplen funciones operativas impartidas por el Jefe de Tesorería.
- **Director De Contabilidad.** Es la persona (contador) quien dirige, organiza y controla el departamento de contabilidad, rinde informes a su jefe inmediato la subgerencia financiera.

- **Asistente De Contabilidad.** Es la persona en el cual el contador delega funciones y le colabora en que las órdenes impartidas se cumplan en el departamento de contabilidad, su jefe inmediato es el contador o director de contabilidad.
- **Auxiliares De Contabilidad.** Son las personas que ejecutan las funciones operativas contables, su jefe inmediato es el asistente de contabilidad, bajo órdenes del director de contabilidad.
- **Secretaria De Contabilidad.** Se encarga de manejar toda la correspondencia y archivo del director de contabilidad y en general del departamento de contabilidad, su jefe inmediato es el Director de contabilidad.

4.1.4. Control. La función de control implica un despliegue de esfuerzos para asegurar la consecución de la misión y objetivos establecidos. Pero, como es obvio, no es posible ninguna forma de control sin una adecuada función de planeación. Por tal razón en conformidad con la planeación existente en almacén Casa Estrella, a continuación se relacionan los controles en las diferentes actividades y documentación en el área de tesorería.

La Administración establecerá sistemas ágiles y organizados para el recaudo de los ingresos, productos de las ventas, también puede recibir recaudos de entidades por compra de mercancías como ventas institucionales o bonos.

La tesorería organizará su trabajo para recibir el recaudo proveniente de las ventas y otros pagos ocasionales como son: créditos personales, reintegros, compra de uniformes (proveedores), pago cheques devueltos, reintegro cheque de big pass, sodexho pass, bonos Unicentro y cooperativas.

Los ingresos provenientes de ventas diarias, como son el efectivo asignado a la cuenta del almacén o consignarlas a nombre de algún proveedor por medio de un comprobante egreso. Estos pagos serán autorizados por la Subgerencia financiera y enviados por el departamento de pagaduría.

El tesorero o empleado que tiene a signada las funciones del recaudo, manejo y custodia de fondos y valores son responsables de éstos y de su custodia, en caso de pérdida, uso impropio o no autorizados de los mismos, deberá responder por actos de conformidad con las normas establecidas.

➤ Informes Y Registros Del Proceso Diario Y De Control

- **Cuadro De Consignaciones (Cuacon).** Este es un informe que imprime el sistema y en el cual están distribuidas todas las transacciones recibidas del día

anterior en sus respectivos bancos, como son cheques al día, cheques posfechados, clasificación de tarjetas débito o crédito por su respectiva Red, y que informa al Departamento Financiero cuánto dinero hay directamente en los bancos.

En este informe, debe la tesorera o el auxiliar distribuir los dineros de a cuerdo a los comprobantes de Egresos enviados por Pagaduría o orden directa de la subgerencia financiera para consignar el efectivo acumulado o parcial de los días anteriores.

El Cuacon es un informe diario en el cual la empresa analiza diariamente como están los bancos y cuál fue el destino de los dineros y contablemente debe cruzar con todos los soportes contables ingresados por ventas.

- **Resumen Y Análisis Diario De Ingresos En Tarjetas.** Este es un informe donde detalla las transacciones realizadas en el día por los cajeros, en cuanto a clasificación de tarjetas y valores, cheques al día, posfechados, efectivos estrella, bonos de sodexho pass, big pass, créditos personales, bonos de regalo, totales por datafonos en credibanco y redeban.

En este informe al igual que el Cuacon cruza información proporcionando una herramienta importante a la tesorería para cuadrar los ingresos del día, junto con la papelería y los reportes de efectivo de los cajeros, en estos informes todo debe quedar cuadrado, para proceder hacer el cierre del día.

- **Resumen Cuadro General (Tirillas).** Tirillas resumidas de las transacciones efectuadas de los ingresos del día, en las cuales aparecen todos los totales por tarjeta, con los descuentos respectivos de impuestos y comisiones de tarjetas, efectivos estrellas, bonos de regalo, créditos personales, cheques al día, cheques posfechados, sodexho y big pass, esto es lo mismo que Resumen y análisis diario de ingresos en tarjetas, este sirve de soporte individual por transacción realizada y que nos confirma el cuadro perfecto con correcciones realizadas si las hubiera.

- **Resumen Diario Por Cajero (Tirillas),** Es un informe que reporta el sistema donde aparecen las transacciones efectuadas por cada cajero en el momento de realizar la factura por ventas. Esto quiere decir que en el momento de hacer la factura el cajero ingresa al sistema todas las formas de pago en tarjetas o en efectivo.

Para la tesorería es de mucha importancia estas tirillas deben ser revisadas por el cajero, confrontando su papelería, ya que el cajero debe entregar la papelería (Tarjetas db y CR, Bonos de Regalo Unicentro, Efectivo estrella, Bonos sodexho pass, big pass, cheques, recogidas) recibida durante el día y debe coincidir con el Resumen Diario por cajero (Tirillas).

- **Resumen Diario De Cajas Y Recogidas.** Este es un formato para reportar el efectivo recibido en el día, donde se relacionan todas las denominaciones, cantidad de billetes y monedas, la suma de este reporte debe cuadrar con el valor en las Tirillas que es el valor real en el sistema. Es con este formato que el cajero entrega el efectivo a tesorería y es recibido uno por uno por la tesorera o el auxiliar, también sirve de constancia del efectivo entregado y recibido sin correcciones, en caso de alguna corrección debe ser revisado por auditoría.
- **Informe Relación De Efectivos Y Bonos De Regalo,** En este informe sale la relación de Efectivos Estrellas: Documento de valor que se entrega al cliente por cambio de mercancía, no se devuelve dinero si no dicho Efectivo estrella por el valor del cambio. También aparecen los bonos de Regalo de Casa Estrella recibidos.
- Esta relación que da el sistema tiene que cuadrar con los soportes originales recibidos por los cajeros como forma de pago.
- **Informe De Cartera.** Esta es una relación donde el sistema nos reporta diariamente todos los valores en documentos como son los sodexho pass, big pass, bonos de Unicentro o créditos personales a cajeros, proveedores, cooperativas etc., esto hace parte del cuadro general y deben cuadrar con los soportes originales.
- **Cuentas De Cobro Cartera.** Son las cartas que imprime el sistema cada que se presenta un crédito personal a clientes como son: Bonos de Unicentro, cooperativas, o fondos de empleados, estas cartas se envían con la respectiva autorización o bonos como soportes para que sean canceladas.
- **Comprobantes De Egreso.** El departamento de pagaduría con sede en Bogotá se encarga de hacer y enviar por correo los egresos o pagos a proveedores. Estos pagos están autorizados por la Subgerencia financiera y la Gerencia general, el cual se debe descargar del Cuacon en el momento que se efectuó el pago sea en cheque o en efectivo.
- **Recibo De Caja.** El tesorero o el auxiliar de tesorería deberán hacer un recibo de caja, por los dineros recibidos en otros conceptos como son: reintegros, cheques posfechados, pago de uniformes (proveedores), cancelación créditos personales, pago sodexho pass, big pass, bonos de Unicentro.

Los recibos de caja, son impresos por el sistema con una numeración consecutiva que permite el cruce de información, con cartera, contabilidad y quedando consignado en bancos y registrado en el Cuacon.

- Notas Debito. Este es un documento que se realiza a nombre del cliente, cuando llegan cheques devueltos por el banco de la compañía, como son cheques al día y posfechados, con este documento contablemente se le da ingreso de nuevo al cheque, que a su vez vuelve a cartera, cuando el cliente vuelva a recogerlo se bajara de cartera o cheques devueltos con un recibo de caja a nombre del cliente.

➤ Caja General. Tiene el carácter de unidad de manejo porque es la que recibe los dineros en efectivo procedentes de las ventas diarias del almacén, está bajo manejo y custodia del jefe tesorero. Los dineros aquí guardados deben ser cuadrados diariamente, dejando relación del dinero contado y la cantidad existente a la fecha.

El departamento de Pagaduría lleva el control del efectivo por medio de los cuadros de consignaciones, ya que este reporta el dinero existente en la caja general acumulado a la fecha.

La Caja tiene otros ingresos como son por cheques al día, posfechados, reintegros, créditos personales, pagos de bonos como Sodexho pass, Big pass, Unicentro, pagos de uniformes, reintegros teléfonos públicos, venta de ganchos y cartón.

Para resguardar estos dineros, la tesorería tiene una caja fuerte, con doble clave y temporizador, es aquí donde reposan la ventas diarias acumuladas y solo se abre para disponer del efectivo a consignar.

En caso de pagos a proveedores o consignaciones, la tesorería deberá descargar del Ingreso, los egresos o consignaciones del efectivo en caja, ocasionando la reducción del efectivo, dejando un saldo y su registro en el cuadro de consignaciones del día (Cuacon).

Esta información es indispensable para el departamento de pagaduría por que disponen del efectivo en base a este cuadro.

Diariamente se obtendrá el saldo en el cuadro de consignaciones del día (Cuacon), comprobándose y verificándose las cifras numéricas y los destinos de las mismas, con base en los documentos que las originaron (Ventas).

➤ Caja Menor Son unidades de manejo constituidas para atender gastos generales previstos en el presupuesto que tengan carácter de indispensable y urgentes.

Las cajas menores obedecen a la necesidad de efectuar en forma ágil y funcional, los pagos por operaciones de pequeña cuantía.

La caja menor es un manejo de la Administración, en este caso del sub. Administrador y Administrador o en su defecto por el Jefe de piso en caso de ausencia administrativa.

La Administración y manejo de esta se encomendará preferencialmente a un empleado diferente del tesorero, para garantizar la agilidad deseada. En estos momentos la persona encargada y designada para esta función es la Recepcionista.

La caja menor funciona con un fondo fijo de \$ 800.000 pesos; cuando los gastos pagados por medio de esta sean menores o iguales a \$150.000, se realizara reembolsos para darle continuidad al fondo, reponiendo rápidamente el valor por medio de un comprobante de egresos.

La legalización y renovación es responsabilidad de la persona encargada de la caja menor, su legalización deberá hacerla por medio de facturas con todos los requisitos legales exigidos por la compañía.

La caja menor debe quedar bajo la responsabilidad de las personas que la maneja y en contabilidad debe estar registrado el nombre del custodio. A continuación se informa de cuál es el procedimiento para la caja menor, ya que deben cumplir con una serie de requisitos legales y de manejo:

- Los pagos que se hagan por caja menor no debe superar la suma \$100.000
- Los vales provisionales deben quedar legalizados dentro de las 24 horas siguientes.
- No dejar que se termine totalmente la base de caja menor, cuando se haya utilizado un 60% aproximadamente se debe elaborar el reembolso para contar con el dinero nuevamente.
- Los recibos de caja menor se deben diligenciar totalmente indicando el nombre de la persona que recibe el dinero, valor en números y letras, concepto del pago y firma de la persona autorizada.
- Se debe hacer firmar el recibo de caja menor de quien recibe el dinero con numero de cedula de ciudadanía, en caso de una empresa se debe solicitar el sello de la misma donde indique razón social y nit, en caso de firma ilegible se debe colocar el nombre completo indicando número de cedula de ciudadanía.

- Solicitar a quien se le entregue el dinero la factura o cuenta de cobro cumpliendo con los requisitos legales:
- Factura: Cuando el servicio o la compra lo presta una persona jurídica, si este documento dice factura de venta debe venir a nombre de la empresa indicando numero de Nit. si dice tiquete de venta se acepta sin que indique nombre de la empresa.
- La factura debe indicar el nombre o razón social y Nit del comprador.
- Debe indicar nombre o razón social y nit del vendedor.
- Debe aparecer el número consecutivo pre impreso o por computador.
- Indicar el nombre y Nit del impresor.
- Debe venir discriminado el iva para los artículos gravados.
- No debe tener tachones ni enmendaduras
- La fecha de expedición de la factura debe ser vigente.
- Descripción de los artículos comprados.
- Debe aparecer las características tributarias del contribuyente; si es agente retenedor del impuesto sobre las ventas, gran contribuyente, autorretenedor.
- Régimen común o régimen simplificado.
- Debe incluir la resolución de la DIAN donde autoriza el consecutivo de la facturación.
- En el caso de un proveedor nuevo se debe solicitar fotocopia de la cédula, fotocopia del Nit y copia del Rut en el caso de las personas del régimen simplificado.
- Se debe aplicar los impuestos a que haya lugar de acuerdo a las tablas que se les hicieron llegar oportunamente, si no se aplica estas retenciones este valor debe ser asumido por el responsable de la caja menor.
- Se debe digitar el reembolso de acuerdo al manual del sistema teniendo especial cuidado que esta información sea acorde a los soportes.
- Se debe manejar un buen criterio en el momento de utilizar los códigos y

subcodigos ya que de esto depende que el gasto quede en la cuenta correcta (favor tener en cuenta la información que al respecto se han dado capacitaciones).

- Cuando se esté digitando el reembolso se debe colocar base en las cuentas de impuesto que lo solicite, asegurándose que este valor sea el correcto (El sistema cuenta con un control al respecto).
- El reembolso debe venir con el visto bueno del administrador o jefe inmediato en el caso de las oficinas.
- El reembolso se debe pasar al departamento de auditoría de cada almacén o al de la oficina en el cual una vez revisado lo sella y lo firma.
- Pasar al departamento de pagaduría para que haga el giro inmediatamente.
- No se admiten facturas o gastos que correspondan a mese anteriores.
- En el caso de un fin de mes el reembolso debe quedar digitado el ultimo día, no se permite incluir reembolsos después de terminado el periodo, en este reembolso debe quedar incluidas todas las facturas del mes con el fin de que quede causado el gasto.

➤ Sistema Del Manejo De Los Recursos. El manejo del recaudo o los recursos, fondos en bancos se hacen por medio de chequeras que contienen un número determinando de cheques.

La emisión y firma de cheques, es un acto netamente administrativo, que no se realiza en esta tesorería, si no el departamento de Pagaduría, bajo la dirección de la subgerencia financiera.

- Cuentas corriente : BANCO DE OCCIDENTE
- Cuenta de Ahorro : BANCO DE OCCIDENTE
- Certificados a término.
- Inversiones financieras.

Las únicas personas autorizadas para aperturas de cuentas es el representante legal bajo la dirección del DNE y la Subgerencia Financiera, la responsabilidad del manejo de las cuentas es de la Subgerencia Financiera.

- Consignaciones. Son los ingresos de fondos que se hacen a las cuentas corrientes bancarias de la empresa.

EL Tesorero debe consignar en la cuenta de la compañía, las ventas diarias o acumuladas o consignar a proveedores por orden del Departamento de Pagaduría u orden directa del Subgerente financiero.

El tesorero hará la distribución de las sumas a consignar en cada cuenta bancaria, elaborará la consignación diligenciando todos los datos contenidos en este comprobante, especificando efectivo o cheques, para los cheques se debe dejar una relación indicando banco, numero de cheques, valor y si es cheque al día, posfechado, o algún cheque por sodexho pass, big pass, bonos Unicentro, ó cheque por cualquier otro concepto.

- Egresos. Los egresos tienen como finalidad realizar los pagos por los compromisos adquiridos por el almacén Casa Estrella Unicentro.

El comprobante de pago o de egreso, es un documento que soporta el pago y constituye la base para la expedición de cheques por parte de Pagaduría.

El comprobante de egreso debe contener todos los requisitos y diligencias fijadas en las normas y reglamentos especiales, revisados por auditoria, contabilidad y subgerencia financiera.

- Pagos En Efectivo. Estos pagos son ocasionados por compra de mercancía a Proveedores o Gastos, se les puede cancelar con unas condiciones para su entrega como son: Rut o Cámara y Comercio, Carta Autenticada del Representante Legal, autorizando a la persona o dando número de cuenta, la documentación se archiva.

Se efectúa el pago con un comprobante de egreso impreso con numero, que lleva unos requisitos que se deben tener en cuenta como son: nombre del proveedor, nit o cédula, o número de cuenta si hay que consignar, o si es para reclamar directamente en las oficinas, se debe comparar con los documentos autorizados y el sello de la empresa quien recibe.

Al egreso se le debe anexar; en caso de consignar, la fotocopia de la consignación del proveedor, la original se envía a el Departamento de Pagaduría ya que son estos quienes generan los egresos, ellos a su vez organizan las consignaciones por todas las tesorerías, arman un paquete y son enviadas a los proveedores para su confirmación.

- Pagos En Cheque. En caso de pagos con cheques, estos son girados directamente por el Departamento de Pagaduría en Bogotá y son enviados por correo a la tesorería con su respectivo egreso, los cheques vienen con sello de “páguese a nombre del primer beneficiario” y cruzados por seguridad en caso de pérdida.

En el momento de entregarlo, se exigen los siguientes documentos, sello de la empresa, carta de autorización autenticada de la persona o personas que pueden reclamar pagos si no la hubiere y cedula de quien reclama el cheque, se efectúan las revisiones con el egreso y se confirman las autorizaciones.

La entrega de cheques se hace una vez por semana el día miércoles en un horario de 4:00 p.m. a 6:00 p.m., en caso de producirse un pago fuera de este horario debe ser autorizado por la jefe de pagaduría.

- Fondo Caja Mayor. La tesorería tiene bajo su cargo un fondo de \$ 3.000.000 de pesos, que se debe disponer para proveer de cambio a los cajeros, este valor debe permanecer en efectivo en billetes y monedas de menor denominación en la caja fuerte destinada para este fin.

Existen dos tipos de cambios:

- \$40.000 solo billetes (5 x 2000, 10 x 1000, 4 x 5000)
- \$ 60.000 billetes (5 x 2000, 10 x 1000, 4 x 5000) y monedas (20 x 50, 20 x 100, 25 x 200, 20 x 500).

El cambio debe ser constante y programado en el piso de ventas, en la mañana se hacen 3 rondas ofreciendo a los cajeros y en la tarde 4. Para permanecer con suficiente cambio se va una vez a la semana al Banco de la República o en su defecto se cambia en los bancos dentro del Centro Comercial Unicentro.

Del fondo de caja mayor no se puede disponer para ningún otro uso, en caso de alguna excepción para su disposición debe ser autorizado directamente por el subgerente financiero o gerencia general.

En caso de algún faltante o sobrante, se deberá buscar el origen proveniente contablemente o con el sistema descartando un descuadre de cajero y se consigna en caso de sobrar y si falta se debe reponer de forma inmediata por las personas responsables de su manejo y custodia.

- Fondo De Cajeros Este es el fondo que se le provee al cajero en calidad de préstamo, para efectuar cambios de monedas y billetes, cada cajero tiene un fondo con numeración asignado, de \$ 50.000.

La tesorería tiene bajo su responsabilidad:

Doce (12) Fondos de	\$50.000	=	\$600.000
Un (1) Fondo de	\$20.000	=	\$ 20.000
TOTAL FONDOS CAJEROS		=	\$620.000

(En caso de temporadas, como la navidad este fondo estará sujeto a ampliarse dependiendo el número de cajero a ingresar para la temporada).

El cajero debe dejar todos los días de sus registros el fondo de \$ 50.000, devolviendo a la tesorería en su respectiva bolsa del fondo (Verde) el valor prestado, está a su vez queda separada en su bolsa, bajo el número del cajero asignado, se le entrega en la mañana cuando llega a su turno y él lo devuelve cuando termina su cuadre a tesorería, la cual guarda estos fondos en la caja fuerte destinada para este fin.

En caso de pérdida del fondo, al cajero deberá reponer de forma inmediata este valor, pasa hacer su responsabilidad en el momento que recibe, hasta cuando hace entrega en la tesorería después de cumplido su turno.

4.2 RELACIÓN DEL ÁREA DE TESORERÍA CON OTROS DEPARTAMENTOS

4.2.1 Departamento de Contabilidad. Departamento de Contabilidad se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras presupuestales y de consecución de metas de la Empresa, a efecto de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

- Procesos Contables. Para el manejo del departamento de contabilidad está diseñado de la siguiente manera, optimizando la funcionalidad directamente desde la central en Bogotá.

Cada Almacén tiene persona que se encarga de cada uno de estos procesos:

*Ingresos

* Impuestos

* Conciliaciones

*Gastos

* Cartera

Tiene 3 Asistente contables y 3 Contadores, ellos bajo la dirección y mando de la Sub-Gerencia financiera.

4.2.2 Departamento de Pagaduría. Este es el departamento por naturaleza importante para el Departamento financiero, es aquí donde en cabeza del Subgerente Financiero y la Jefe de pagaduría, se crean estrategias dando soluciones y efectúan los siguientes procesos indispensables para ser efectivo, eficiente y eficaz en el departamento:

- Hacer cuadro diario de disponibilidades de fondos, para verificar el efectivo de toda la tesorería.
- Imprimir diariamente los listados de acumulados de ventas y verificar con los cuadros (Cuacon) de las tesorerías.
- Enviar diario comprobantes de egresos a las diferentes tesorerías, de acuerdo a la disponibilidad de fondos, actualizando los cuadros de comprobantes enviados para a si tener un control de lo pendiente por pagar en cada tesorería.
- Elaboración de órdenes de efectivo y órdenes de cheque, para hacer giros de anticipos, préstamos u otros, según instrucciones de la Subgerencia financiera y subgerencia administrativa.
- Recibir correspondencia diariamente, revisar, archivar y distribuir a las personas encargadas.
- Recibir cheques devueltos consignados a proveedores, actualizando el cuadro de cheques devueltos por las tesorerías y enviar inmediato para su pronta recuperación.
- Informar a las personas que giran que promedios pueden ir girando de acuerdo a la disponibilidad de fondos y a lo autorizado previamente por la subgerencia comercial.
- Elaboración de cartas, memorandos y demás correspondencia requerida por el Subgerente financiero y el departamento.
- Los días lunes solicitar a sistemas los cumplimientos y la relación de los planes 30, al auxiliar de pagaduría de cuentas x pagar, las relaciones de cada una de las agencias por edades, y a los contadores los datos a pagar de impuestos, nominas u otros, para a si reunir todos estos documentos, para la realización des disponibilidades para entregar a la subgerencia financiera.
- Atender todas las llamadas de las tesorerías, proveedores y otros.
- Hacer el seguimiento de las funciones de todos los auxiliares para un eficiente desempeño del departamento financiero.

4.2.3. Departamento de sistemas e informática. Para el departamento financiero y tesorería, es de gran importancia el departamento de sistemas, ya que es este quien tiene la información de ventas diarias y procesa toda la información requerida para el manejo de la compañía.

Con el solo registro en cajas, la información inmediatamente es procesada y distribuida a los diferentes menús de las dependencias, esto hace que cada área tenga una información al día

El área tecnológica tiene un sistema operativo bajo Linux y un software exclusivo para Casa Estrella, la tesorería tiene su propio programa, que se llama “Menú General de Tesorería “:

- Imprimir Resumen de cajas
- Generar cuadro General
- Relación de cheques posfechados
- Generar movimiento diario
- Relación de efectivos facturados
- Validar recibos de caja
- Generar informe de cartera
- Cambiar sucursal y fecha
- Activar recogidas
- Activar cierre diario
- Consultas auditoria
- Cuadre de efectivo
- Información de tarjetas

Con este Menú el área financiera y contable mantienen información al día y se basan en ella para tomar decisiones y para analizar el cumplimiento en las actividades y sus procesos, ya que un buen desempeño se refleja en el sistema.

Toda la información consignada en el sistema debe concordar con lo que existe en documentación en la tesorería, al igual que un banco, la tesorería debe permanecer cuadrada o al día en todas sus actividades y procesos. El sistema no presenta margen de error, es factible que el error sea humano, en un caso improbable que el error sea del sistema, inmediatamente el departamento de sistemas lo identifica y resuelve.

Actualmente el departamento de sistemas cuenta con dos operadores en Cali, y cuatro en Bogotá que se encargan del mantenimiento y manejo operativo del sistema.

4.2.4. Departamento De Auditoria. Este es un departamento encargado de verificar las actividades y procesos diarios, que todo se realice bajo las normas y políticas de la compañía, también sirve de apoyo a la administración informando de las inconsistencias o anomalías que encuentre, de igual manera orienta y propone soluciones a inconvenientes ocasionados en el área comercial o administrativo.

En relación con la tesorería, es el departamento que efectúa los arqueos a la caja general y está pendiente de que todos los ingresos recibidos por las ventas se encuentre debidamente soportado, y todo lo que exista en el sistema cuadre con lo físico en tesorería.

Auditoria no tiene relación directa con los procesos de tesorería, excepto en el cuadre de ventas diarias, para el resto de actividades actúan en la revisión de los Ingresos ya que deben cumplir con unas normas para ser enviadas al departamento de contabilidad en Bogotá.

4.2.5. Departamento Administrativo. Este departamento está bajo el mando del Administrador del Almacén, quien tiene la responsabilidad, de velar por la salvaguardia de la tesorería, de dirigir y de apoyar en algunos procesos, facilitando la seguridad necesaria para ello.

La tesorería es importante para el área administrativa, ya que son evaluados por su gestión y esta es una de sus responsabilidades representativas, ya que en la tesorería es donde reposa el dinero de la compañía, el excelente manejo que se le dé a la tesorería es un logro para la administración.

4.2.6. Departamento De Cajas. Este departamento es el que tiene mayor incidencia con la tesorería, es el departamento de cajeros, las personas que registran las ventas y dan ingreso al dinero en las cajas computarizadas, de su labor depende un excelente cuadre de cajeros, puesto que se va procesando la información a medida que van registrando las ventas, un mal cuadre ocasiona confusión y demora al cierre del día.

La tesorería tiene directa relación en los procesos de las cajas, la información que se origina de las cajas es utilizada para confrontar lo que entrega el cajero y lo que indica el sistema, esto hace parte de la función de tesorería el cuadre de cajeros, la revisión de la papelería y el dinero recibido.

Por un mal cuadre de cajeros, se puede producir descuadres que afectan la tesorería o en su defecto al mismo cajero, por esto es importante que las personas encargadas sean organizadas en esta área, tanto en la papelería (tarjetas, bonos, efectivos estrella, sodexhos, big pass, etc.) como en el efectivo.

A si como en la tesorería todo tiene que cuadrar, así mismo es para los cajeros todo lo que ellos entregan como: efectivo y papelería (tarjetas, bonos, sodexo, Big pass, efectivos estrellas, etc.) debe ser igual a lo facturado y a lo que indica el sistema en tesorería.

4.2.7. Departamento De Seguridad. Es el departamento que sirve de apoyo, para efectuar consignaciones, o realizar cualquier actividad por fuera o dentro del almacén, sirve de acompañamiento a los bancos y al cambio de moneda, supervisa y verifica el envío por la entidad transportadora, este manejo es responsabilidad de la administración, quien debe proveer y disponer todo lo necesario para un buen funcionamiento de la tesorería.

4.3. PROCESOS DE TRABAJO

4.3.1. Compras

➤ **Definición Del Proceso Y Del Flujo De Información.** La empresa Casa Estrella es muy organizada y por consiguiente cumple usualmente este ciclo con el objetivo de satisfacer las demandas de bienes y servicios que se presentan en sus diferentes áreas de trabajo.

El ciclo de compras comienza dentro de la empresa con una requisición de material al anotarse que ha llegado a su punto de reposición. La requisición sirve como autorización para la preparación de la orden de compra, de la cual se hacen varias copias según las necesidades del proceso y control requeridos.

Cuando se recibe la mercancía en el punto de recibo de la bodega se confrontan las órdenes de compra con los informes de recibo. Se recibe la mercancía con la factura del proveedor y se revisan los términos y condiciones, etc. Enseguida se ingresa al menú del sistema de bodega para legalizar la mercancía, el jefe de bodega debe enviar a contabilidad a cuentas x pagar donde le efectúan la respectiva contabilización, después la pasan a Auditoría quienes revisan que la compra cumpla con todos los procesos y las políticas de la compañía, enseguida la pasan a Pagaduría donde se le da orden de pago y son enviadas a las diferentes tesorerías para su desembolso.

➤ **Actividades Básicas:**

- Solicitud de la compra o requerimiento por el departamento de compras o por algún área de la empresa.
- Aprobación de la compra, envío de la orden de compra del proveedor.

- Recepción de la mercancía, inspección y examen de calidad.
- Verificación de documentos y operaciones.
- Elaboración de programas de pagos.

➤ Documentos Que Se Originan Y Procesan:

- Requisición.
- Orden de compra.
- Informe de recepción.
- Factura del proveedor.
- Notas débitos y notas crédito.
- Programas de pago.
- Aprobación o rechazos de control de calidad.
- Programación de pagos.
- Informe de compras por sección.

➤ Personas O Áreas De Trabajo Que Intervienen:

• Directamente:

- El área que necesita la compra.
- El departamento mercadeo o compras.
- El proveedor.
- La recepción de la mercancía.
- Departamento de contabilidad.

• Indirectamente

- Contabilidad (cuentas x pagar).
- Inventarios.
- Pagaduría.
- Tesorería.
- Bodega.
- Auditoría.

➤ Intervención Del Departamento De Contabilidad:

- Recepción de la orden de compra, para luego calcular desembolsos futuros.
- Recepción de la futura del proveedor (previo el visto bueno del punto de recibo, bodega y compras).

- Examen de los siguientes documentos: orden de compra, informe de recibo, factura del proveedor, revisión de cálculos y requisitos tributarios (retención en la fuente, impuestos sobre las ventas, etc.).
- Registro contable (efectúa los cargos y crea el pasivo correspondiente).
- Envío de la factura a Auditoría, después de su verificación, se envía a pagaduría para programar su desembolso y ser enviada a tesorería.
- Aspectos y puntos de control:
 - Segregación de funciones de:
 - Quien autoriza la compra.
 - Quien recibe la mercancía.
 - Quien efectúa el registro contable.
 - Quien paga o autoriza el desembolso.
 - Puntos de control:
 - Aprobación de la solicitud de compra, por persona autorizada (en el área de compras).
 - Inspección de las mercancías (calidad, pertenencia, cantidad, precio, condiciones de negociación).
 - Examen de los documentos que se producen (orden de compra, factura del proveedor, informe de recibo).

Observaciones: Se encontró que este proceso es muy completo, y tiene muy poco margen de error en el proceso, ya que tiene un control de verificación con el departamento de auditoría, ya que todo debe pasar a revisión y se da el visto bueno después que todo cumpla con las normas y políticas exigidas a los proveedores.

4.3.2. Liquidación Y Pago De Nomina

➤ Definición Del Proceso Y Del Flujo De Información. La vinculación de los empleados directos de Ramal S.A, generan una serie de obligaciones de orden laboral, como el pago de salarios, las prestaciones sociales establecidas por la ley, además de unos de unos gastos operacionales obligatorios conocidos como aportes parafiscales.

Actualmente la empresa tiene en su nómina administrativa 30 personas por Ramal S.A, y unos 50 empleados tiempo completo por una empresa temporal llamada Opción temporal, y unas 30 impulsadoras indirectas.

➤ Actividades Básicas:

- Registro de horas ordinarias, horas dominicales y compensatorios personal administrativo.
- Contabilidad.
- Liquidación de cuentas x cobrar empleados.
- Liquidación de nómina.
- Revisión y aprobación.
- Elaboración de comprobante de egreso.
- Orden de pago a las tesorerías.
- Entrega de pagos a empleados administrativos.

➤ Dependencias O Personas Que Participan:

- Departamento administrativo.
- Departamento de contabilidad.
- Recursos Humanos.
- Pagaduría.
- Tesorería.

➤ Documentos Que Se Originan Y Procesan:

- Marcaciones del personal Administrativo
- Reporte de novedades de la nómina; reporte de descuentos.
- Planilla de nómina.
- Comprobante de egreso.
- Comprobante de nomina.

➤ Aspectos y puntos de control:

➤ Segregación de funciones:

- Calculo de Dominicales y registro de nómina.
- De la autorización de trabajos y tiempos.
- Establecer los tiempos de pagos.
- Pago de salarios

- Puntos de control:
 - Corte de documentos y fijación de fecha
 - Control de novedades en el personal
 - Seguimiento del pago, verificación de firmas del empleado.

Observaciones. Este proceso de nómina, es solo para el personal que labora por Ramal S.A, ya que el resto del personal está con una Agencia Temporal, con contratos a término fijo inferior a un año.

4.3.3. Desembolso De Efectivo

➤ Definición Del Proceso Y Flujo De Información. El pago en efectivo para clientes o proveedores en Almacén Casa Estrella, se inicia con una programación de pagos en el departamento de pagaduría, quien elabora los comprobantes de egresos con los pagos pendientes enviados por cuentas por pagar y revisados por auditoria, luego son enviados a las diferentes tesorerías para su desembolso, la orden de pago está dada por el departamento financiero.

Para su respectivo pago se tiene en cuenta una serie de requisitos mínimos para su entrega a los proveedores o clientes.

- Actividades Básicas:
 - Recepción de documentos que respaldan las compras en cuentas por pagar.
 - Inspección y examen de los documentos que respaldan y autorizan el pago.
 - Recepción de documentos para elaborar el egreso
 - Autorización financiera para el pago
 - Programación de desembolso
 - Envío de egresos a tesorerías para el desembolso
 - Pagos de:
 - Compras de materiales y suministros.
 - Nómina personal Ramal S.A.
 - Traslados de fondos
 - Gastos generales y de administración.
 - Obligaciones financieras
- Documentos Que Se Originan En La Transacción:
 - Comprobantes de egreso
 - Cheques

- Personas O Aéreas Que Intervienen:
 - Tesorería (caja)
 - Contabilidad (cuentas x pagar)
 - Bancos
 - Proveedores varias de la empresa
 - Administración
- Intervención Del Departamento De Contabilidad: Ninguna

➤ Aspectos Y Puntos De Control.

- Segregación de funciones:
 - Para el manejo de fondos
 - Para la autorización del desembolso
 - Para el pago del efectivo
 - Para el registro del desembolso
- Puntos de control:
 - La tesorería tiene un jefe y un auxiliar responsables del manejo del efectivo.
 - El pago se distribuye de manera organizada, con su respectivo comprobante de egreso, revisando que tengan todas las autorizaciones y siendo revisado por auditoria.
 - La tesorería posee una caja general y un fondo mayor, bajo responsabilidad del jefe de tesorería.
 - Auditoria efectúa arqueos semanales o quincenales, sin aviso previo.
 - Las consignaciones deben cumplir con todos los requisitos y revisadas por auditoria para su consignación.
 - Establecimiento de procesos de ingreso y consignación y depósitos del efectivo, sin modificaciones.
 - Control y resguardo de la chequera, manejada directamente por el jefe de pagaduría, con firmas del Gerente general y el Subgerente financiero.

- Cheques girados con sellos restringidos, para pagar solamente a primer beneficiario.
- Sellos consecutivos para la elaboración de cheques.
- Conciliación de saldo todos los días de acuerdo a las ventas del día.
- Anulación de los documentos que soportan los pagos, para dejarlos inactivos.
- Adquisición de pólizas de seguro que amparen el manejo del efectivo
- Resguardo en cajas de títulos valores.
- Normas y políticas para entrega de efectivo o cheques a proveedores o clientes.
- Control de acceso al área de tesorería. 14

Acceso a los activos: Ninguna persona diferente al personal de tesorería, jefe y auxiliar pueden manipular los fondos y dinero de ventas.

Observaciones: Se puede decir que el manejo que se le brinda al proceso y a el control del desembolso de efectivo es eficaz, a pesar de que se maneja en Bogotá, el único inconveniente es la demora en los respectivos pagos, ya que el proceso de pago o desembolso es demorado, debida a la cantidad de trabajo de los 4 almacenes y a que solo un departamento de pagaduría realiza los comprobantes de egreso.

4.4. RIESGOS DE CONTROL

La empresa almacén Casa Estrella, por ser una empresa con una actividad comercial y de servicio, posee unos riesgos propios de su actividad, pues existen 3 subsistemas interrelacionados como son: Personal-Equipos-Mercancía.

4.4.1. Riesgos Inherentes. Son los que se pueden presentar por fuera del entorno del almacén y de los cuales no se sabe cuando puedan suceder como son los fenómenos del clima, las catástrofes, los hechos políticos, la devaluación, la economía del país, las políticas de impuestos y aranceles. Inflación, seguridad social, el mercado etc.

4.4.2. Riesgos Específicos. Son los que se ocasionan dentro de las actividades de la compañía, como pueden ser Incendios, Multas múltiples, demandas de empleados, accidentes laborales, demandas de clientes.

- Personal: Todo el personal está afiliado a una Aseguradora de Riesgos Profesionales (A.R.P) contra accidentes laborales, a una Entidad Promotora de

14 DELGADILLO, Op. Cit. p.

Salud (EPS) y asesorías de Salud ocupacional, pólizas a empleados contra muerte x robo esto en caso de cajeros y tesoreros.

- Equipos: Los equipos que hacen parte de la infraestructura del almacén como son: Aires acondicionados, equipos de computación, redes, planta eléctrica, poseen pólizas de cumplimiento y se encuentran aseguradas contra catástrofes e incendio, a demás contamos con planes de contingencia como la brigada de emergencia, alarma de fuego, sensores de humo, sensores de movimientos y magnéticos en puertas, botones pánico, equipos de emergencia como extintores, Equipos de comunicación, seguridad externa en los cierres.
- Mercancías: Los inventarios de mercancía están asegurados contra robo e incendio, las bodegas están adecuadas para evitar el deterioro de la mercancía

5. CONCLUSIONES

Una vez realizado el presente trabajo de investigación, el cual se fundamentó en el estudio y análisis de la Tesorería en el almacén Casa Estrella Unicentro Cali, “empresa dedicada a la actividad comercial”, se logró concluir lo siguiente:

La empresa Almacén Casa Estrella, es una empresa que en su estructura y naturaleza, es organizada y compleja, posee normas y políticas que combinadas con las funciones, procesos y actividades de las diferentes áreas son el engranaje perfecto para alcanzar objetivos comerciales y administrativos.

Analizando el área Financiera, vemos que la Tesorería juega un papel de suma importancia, ya que es el departamento donde se ejecutan actividades, como el manejo del efectivo, recaudos, pagos, etc. bajo controles y políticas que hacen que la tesorería funcione eficazmente obteniendo resultados a nivel financiero y administrativo, que permiten darle a la empresa una base sólida para mantenerse en el mercado y proyectarse hacia el futuro.

Todo lo investigado en este trabajo, queda como material de consulta para estudiantes o empresarios, que quieran tener un modelo financiero, conociendo cual es el manejo, las funciones y procesos de las diferentes actividades de la tesorería comercial.

Como experiencia particular, adquirí nuevos conocimientos, fundamentando conceptos, despejando inquietudes y logrando definir con más precisión lo que es realmente un departamento financiero y el papel que desempeña la tesorería en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

BONILLA, Vargas Belinda, Tesorería Municipal. Santiago de Cali: Editorial Guadalupe. Edición Príncipe. 1989. 69 p.

DELGADILLO R, Diego. El sistema de información contable. Santiago de Cali: Comité Editorial Universidad del Valle, 2001. 149 p.

GARCIA, S. Oscar León. Administración Financiera. 2 ed. Editorial Prensa Moderna S.A, 1999. 574 p.

_____. Administración Financiera. 3 ed. Editorial Prensa Moderna S.A, 2001. 572 p.

LIZCANO S, Juan Manuel. El manejo de las organizaciones y su Auditoria Interna. Mexico D.F.: Mc Graw Hill, 1.995. 201 p.

PARRA D., Miguel Antonio. Fundamentos de contraloría: Bases del Control Administrativo para la eliminación del Riesgo. Santiago de Cali: Editorial Comunicaciones Gráficas, 1990. 246 p.

SANTILLANA, González. Juan Ramón. Establecimientos de sistemas de control interno, Función de Contraloría, México: Thomson International, 2001. 336 p.

SERRANO, Javier y Villareal, Julio. Fundamentos de finanzas, 2 ed. Bogotá D.C.: Mc Graw Hill, 1993. 240 p.

SHERMERHORN, Jhon R.Jr. ADMINISTRACION, México D.F.: Limusa Wiley, 2006 524 p.