



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

MEJORAMIENTO DEL ÁREA DE TESORERÍA DE JOHE S.A.

Jorge De Lama-Urbina

Lima, enero de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

De Lama, J. (2018). *Mejoramiento del área de tesorería de Johe S.A.* (Trabajo de Suficiencia Profesional de licenciatura en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES



Mejoramiento del Área de Tesorería de JOHE S.A.

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas**

Jorge Luis De Lama Urbina

Piura, enero 2018

Este trabajo va dedicado a mis padres y hermanas quienes siempre me han alentado y apoyado en los proyectos que he querido emprender.

Resumen

En el siguiente trabajo tiene como objeto de estudio a la empresa JOHE S.A. del rubro de construcción. La cual ha venido teniendo un crecimiento considerable de sus operaciones, por lo que tuvo que ir adaptándose al entorno, mejorando los diversos procesos con los que contaba.

Una de las áreas en las que se tuvieron que hacer mejoras, fue el área de Tesorería la cual se encargaba de gestionar de la mejor manera los recursos financieros con que se contaban. Estos cambios en el área se dieron ya que los procesos con los que se contaba estaban cada vez se tornaban menos eficientes, demandando mayor tiempo de ejecución, aumentaban los reclamos internos y externos a la empresa, no se tenía un buen control, entre otros.

Los cambios principales consistieron en mejorar las relaciones con los bancos y proveedores. Por parte de las relaciones con los bancos, comenzamos expandir las opciones que teníamos en un principio, esto ayudó a mejorar las condiciones de trabajo que teníamos, por ejemplo:

- Las tasas para los DP (depósitos a plazo fijo) aumentaron en promedio de 2.50 % - 2.90 % a 3.50 % - 4.50 %
- Las comisiones por Cartas Fianza se lograron bajar de en promedio 1.20 % - 1.50 % a tener comisiones de entre 0.80 % - 1.10 %

En cuanto a las relaciones con los proveedores se mejoraron en su mayoría, ya que migramos la forma de pago de cheques a transferencias, lo cual hizo que el proceso de pagos tome menos tiempo, sea más seguro para ambos lados, y se tengan menos reclamos por incumplimiento de pagos.

Estos cambios que se realizaron tuvieron buenos resultados, pero conforme vaya creciendo la empresa en algún momento se necesitará volver a actualizar los procesos, para ir acorde y aprovechar las herramientas tecnológicas con las que se puedan ir contando.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1 Datos generales de la empresa	3
1.1. Reseña histórica.....	3
1.2. Misión, visión y valores	4
1.3. Estructura organizacional	4
1.4. Clientes.....	5
Capítulo 2 Propuestas de mejora	7
2.1. Situación del Área de Tesorería antes de los cambios	7
2.1.1. Pago a proveedores	8
2.1.2. Reembolsos de caja chica	10
2.1.3. Rentabilización de excedentes.....	11
2.1.4. Compra de dólares	12
2.1.5. Gestión de cartas fianza	12
2.2. Cambios propuestos	13
2.2.1. Pago a proveedores	13
2.2.2. Reembolsos de caja chica	13
2.2.3. Rentabilización de excedentes.....	14
2.2.4. Compra de dólares	14
2.2.5. Gestión de cartas fianza	15
2.3. Implementación	15
2.3.1. Pago a proveedores	15
2.3.2. Reembolsos de caja chica	17
2.3.3. Rentabilización de excedentes.....	17
2.3.4. Compra de dólares	17
2.3.5. Gestión de cartas fianza.....	18

Capítulo 3 Resultados	19
3.1. Resultados dentro de la empresa.....	19
3.2. Resultados fuera de la empresa.....	20
3.3. Recomendaciones	21
Conclusiones	23
Bibliografía	25
Anexos	27
Anexo 1. Proceso del pago de factura	29
Anexo 2. Definición de Equifax	30
Anexo 3. Tasas depósitos a plazo y tipo de cambio	31
Anexo 4. Definición de la Trinorma.....	32

Índice de Figuras

Figura 1.	Gerencia de la empresa	4
Figura 2.	Presupuesto y ejecución de inversiones 2006-15.....	7
Figura 3.	Proceso de pago de factura	9
Figura 4.	Reembolso de caja chica.....	10
Figura 5.	Proceso de DP	12

Introducción

El presente trabajo tiene por finalidad realizar una exposición detallada del aporte realizado en JOHE S.A. donde comencé a trabajar desde el 2012. La contribución que pude realizar como profesional fue mejorar la gestión del área de tesorería

En la primera parte veremos datos generales de la empresa, como antecedentes, misión, visión y estructura organizacional, con una breve descripción de las funciones más relevantes de cada gerencia.

En la segunda parte veremos la situación en la que se encontraba el area de Tesorería, explicando los cinco procesos clave que tiene a cardo esta área, los cuales son:

- Pago a proveedores
- Reembolsos de caja chica
- Rentabilización de excedentes
- Compra de dólares
- Gestión de Cartas Fianza

Además, en la segunda parte del trabajo, expondré los cambios propuestos para mejorar estos cinco procesos. Por ultimo veremos cómo se ejecutaron estas mejoras.

Por último, en la tercera parte, se mostrarán los resultados obtenidos con las mejoras, además se darán algunas apreciaciones en cuanto a los nuevos retos que se pueden presentar y cómo enfrentarlos.

Capítulo 1

Datos generales de la empresa

1.1. Reseña histórica

JOHE S.A. es una empresa constructora de obras de Infraestructura Vial y Minería, fundada en 1976, actualmente tiene 41 años de experiencia en el mercado, pudiendo ejecutar proyectos de cualquier tamaño y complejidad a nivel nacional, desafiando la abrupta y variada geografía. Cabe mencionar que es una empresa familiar de capital peruano.

Entre sus principales proyectos ejecutados se encuentran:

- Carretera Tocache Juanjuí
- Carretera Cajamarca Celendín
- Carretera Dv. Yanacocha Bambamarca
- Carretera Cañete Lunahuana

El éxito de sus proyectos se basa en los siguientes puntos:

- Amplia experiencia en la industria de la construcción
- Profesionales capacitados y con experiencia
- Varios proyectos ejecutados en geografías diversas
- Maquinaria moderna y especializada
- Empleo de tecnología de punta
- Responsabilidad con la seguridad, el cuidado del Medio Ambiente y los Restos Arqueológicos y el bienestar de las comunidades

En la actualidad se encuentra en la ejecución de los siguientes proyectos:

- Conservación Dv. Aplao Cotahuasi Pausa
- Carretera Von Humboldt Puerto Sungaro
- Corredor Chíncha Armas Plazapata
- Corredor Lima Canta Huayllay
- Corredor Chuquicara Cabana Santiago de Chuco

1.2. Misión, visión y valores

Misión

“Resolver las necesidades de construcción de nuestros clientes; respaldado por un equipo técnico-profesional de amplia experiencia, con maquinarias a la vanguardia; apoyando y respetando el medio ambiente y normas de seguridad”.

Visión

“Ser la empresa de construcción con mayor reconocimiento en nuestra especialidad en el Mercado Nacional; siendo la más calificada por su capacidad, calidad y seguridad”.

Valores

- INTEGRIDAD; Actuar de forma correcta conforme a las normas éticas.
- HONESTIDAD; Siempre anteponer la verdad en nuestros pensamientos, expresiones y acciones.
- RESPETO; Reconocer, aceptar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos.
- PUNTUALIDAD; Hacer las cosas a su debido tiempo, desempeñando mejor el trabajo y por ende ser merecedores de confianza.
- BUENA COMUNICACIÓN; Es el valor indispensable para procurar y mantener las buenas relaciones entre todos los colaboradores.

1.3. Estructura organizacional

JOHE S.A. es una empresa familiar. El dueño y fundador de la empresa había delegado la dirección a sus tres hijos. En la Figura 1 se muestra las gerencias en las que está dividida la empresa.

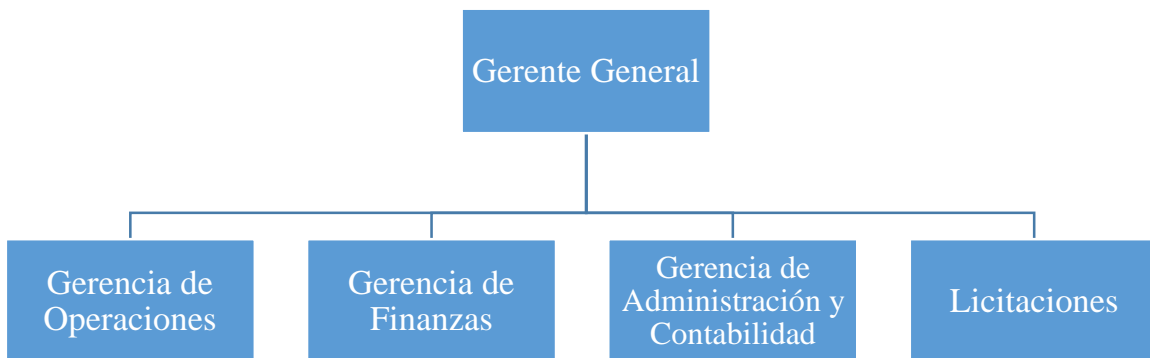


Figura 1. Gerencia de la empresa
Fuente: Elaboración propia

La Gerencia General está a cargo del hijo mayor del dueño, quien se encarga de las relaciones de la empresa, firma de documentos, aprobaciones de compras y pagos, entre otras actividades propias de su cargo.

La Gerencia de Operaciones está a cargo del segundo hijo del dueño. La función principal es la atención de las solicitudes de requerimientos de las distintas obras, estas solicitudes pueden ser de productos o servicios. Esta Gerencia tiene que atender las solicitudes dentro de los tiempos establecidos y obteniendo las mejores condiciones de compra, es decir tener la mejor la relación precio-calidad y con forma de pago al crédito.

La Gerencia de Finanzas está a cargo del hijo menor del dueño, aquí se encuentran los procesos de Tesorería. Esta Gerencia se encarga del manejo de los recursos financieros de la empresa, realización de pagos de proveedores y personal, la facturación de las distintas obras y análisis de cuentas.

La Gerencia de Administración y Contabilidad, está a cargo de la Administradora General. Esta Gerencia se subdivide en dos áreas. La primera es el área de Administración que está a cargo los procesos de Recursos Humanos (RRHH) como por ejemplo elaboración de planillas, tareas, actividades de integración, reclutamiento y selección. La segunda es el área de Contabilidad la cual tiene como funciones principales el registro y contabilización de facturas, la elaboración de los Estados Financieros y análisis de cuentas.

Finalmente, el área de licitaciones está a cargo del Gerente General junto con un staff de ingenieros expertos este tipo de procesos.

1.4. Clientes

JOHE S.A. tiene dos grupos de clientes:

- El Estado
- Empresas Mineras

Históricamente podemos decir que más del 90 % de los proyectos realizados han sido para el Estado, a través de licitaciones. Los contratos pueden ser de tres tipos:

- Construcción de carreteras: cuando se construye una nueva carretera.
- Mejoramiento de carreteras: aquí ya existe una carretera, la cual se debe mejorar o reconstruir.
- Conservación Vial: cuando la carretera aún está en buen estado, pero requiere mantenimientos rutinarios para que este en óptimas condiciones.

El segundo grupo de clientes son las empresas mineras, a quienes se les ofrece dos servicios:

- Construcción de campamentos mineros.
- Construcción de vías de acceso.

Actualmente no se están ejecutando contratos con empresas mineras, pero es una línea de negocio aún vigente, ya que periódicamente solicitan cotizaciones.

Capítulo 2

Propuestas de mejora

2.1. Situación del Área de Tesorería antes de los cambios

Desde el año 2009 el rubro en el que se encuentra la empresa estaba creciendo. Como se muestra en la Figura 2, tanto el presupuesto asignado para obras de infraestructura vial y el porcentaje de ejecución del presupuesto, estaban creciendo.

Gráfico 1.12: Presupuesto y Ejecución de inversiones del pliego MTC, 2006-15

(Millones de Soles y Porcentajes de Ejecución)

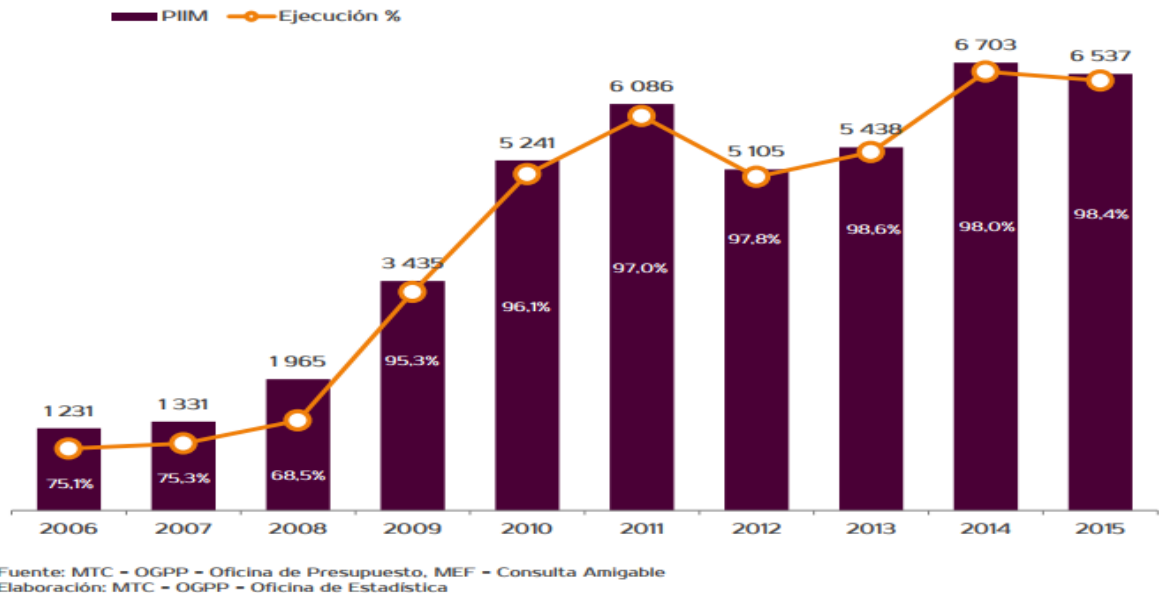


Figura 2. Presupuesto y ejecución de inversiones 2006-15

Por su parte JOHE S.A. también se benefició con este crecimiento, ya que logró ganar licitaciones de obras más grandes a las que llevaba a cabo antes del impulso económico del sector.

En cuanto a los procesos de tesorería, la cual estaba dentro de la Gerencia de Finanzas, tiene los siguientes procesos clave:

- Pago a proveedores
- Reembolsos de caja chica
- Rentabilización de excedentes
- Compra de dólares
- Gestión de Cartas Fianza

Estos procesos con el pasar del tiempo y con el aumento de la actividad de la empresa, estaban quedando desfasados y siendo poco eficientes. Esta situación comenzó a generar diversos problemas, como por ejemplo: retrasos de pagos de proveedores, poco control de gastos de caja chica y que los bancos tenían el poder de negociación de las operaciones de compra de dólares y rentabilización de excedentes.

La forma de ejecución de los cinco procesos clave mencionados, se describe a continuación:

2.1.1. Pago a proveedores

Debido al aumento de las operaciones de la empresa, hubo un aumento en las solicitudes de requerimientos de productos y servicios, y por ende un aumento de las facturas por pagar.

El 100 % de los pagos a proveedores se realizaba mediante la emisión de un cheque de gerencia, el cual podía ser depositado a la cuenta del proveedor o se dejaba en recepción para que recojan el cheque.

Aproximadamente el 70 % de las facturas eran con pago al contado o con crédito a siete días. El 30 % restante eran facturas con pago a treinta días. Como se observa en el Anexo 1, este proceso tomaba más de siete días. Esto generaba que los proveedores presenten reclamos por diversos medios, como: llamadas, correos electrónicos o a través de Equifax (Ver Anexo 2).

En la **Figura 3** se muestra cuál era el proceso que seguía una factura desde su presentación hasta su pago.

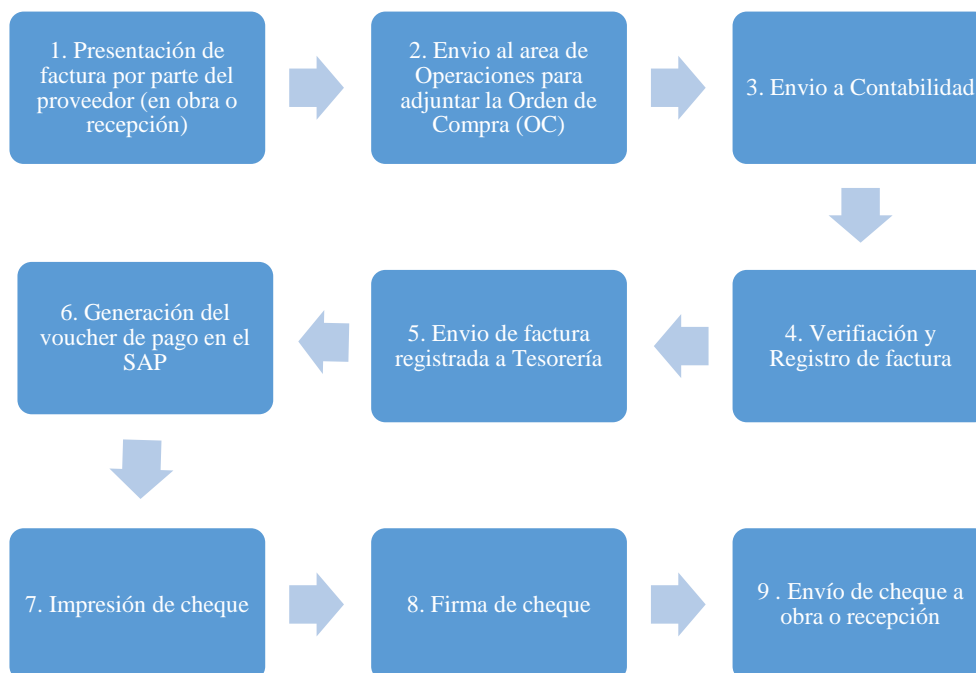


Figura 3. Proceso de pago de factura

En el proceso de pago a proveedores, el Área de Tesorería participaba desde el paso número cinco hasta el nueve. El área contable entregaba las facturas por pagar en cuanto terminaban con su registro, esto podía darse cualquier día de la semana. Para poder procesar las facturas por pagar que venían de las obras, las cuales el mismo administrador de obra las enviaba, solo se exigía que tengan su firma y sello.

Los puntos críticos de este proceso se daban en los pasos seis, siete y ocho. El paso seis presentaba demoras por el aumento de las facturas, las cuales se dividían por proveedor y se generaba un voucher para cada uno. El paso siete al igual que el paso seis tenía retrasos por el aumento de facturas por pagar, ya que demandaba más tiempo el imprimir y dejar los cheques listos para las firmas de los representantes legales. Por último, en el paso ocho, también había problemas porque los representantes legales cada vez contaban con menos tiempo para revisar y firmar los cheques.

Según lo que se muestra en el Anexo 1, el tiempo que tomaba pagar una factura era de aproximadamente 15 días en el mejor de los casos. En la práctica muchas veces tomaba más tiempo, porque las facturas en cualquier parte del proceso pueden ser observadas. Los problemas más frecuentes son los siguientes:

- Diferencias entre la orden de compra y la factura.
- Errores en la emisión de la factura como el Ruc y/o nombre de la empresa mal escritos, monto mal escrito, letra no legible, entre otros.
- El Gerente de obra tiene la facultad de solicitar no pagar una factura, si detecta alguna irregularidad, en cuanto a precios o producto solicitado.

- Retenciones de pago por parte de la SUNAT.

Estos problemas no eran subsanados inmediatamente, por tal motivo el tiempo de pago de la factura aumentaba, lo que causaba tener malas relaciones con el proveedor.

2.1.2. Reembolsos de caja chica

Este era un proceso que tenía poco control. En la **Figura 4** se muestran los pasos para el reembolso de caja chica.

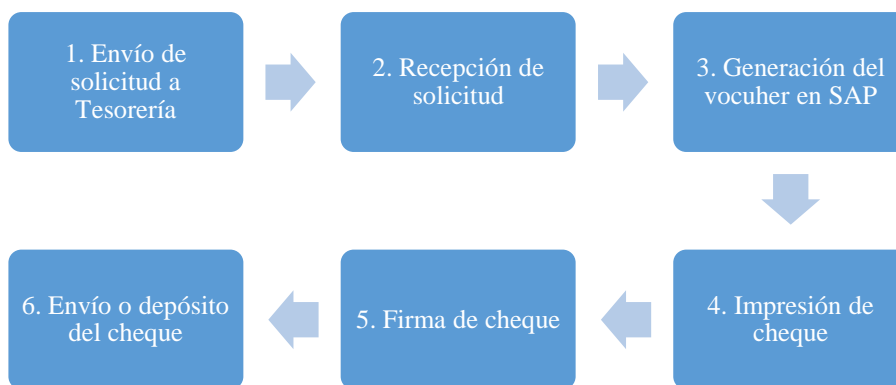


Figura 4. Reembolso de caja chica

El envío de la solicitud puede ser en físico o por correo electrónico. El administrador de obra es quien está autorizado para enviar las solicitudes de reembolso.

Se identificaron dos problemas en este proceso:

- Los montos que solicitaban eran incorrectos.
- Poco control sobre los documentos enviados.
- En muchos casos solicitaban los reembolsos cuando ya no tenían fondos.

La causa del primer problema era porque los administradores de obra enviaban las solicitudes de reembolso por el mismo monto de apertura de la caja chica, cuando lo correcto es hacerlo por el monto que se gasta. Es decir, por lo general la caja chica de una obra era de S/. 5,000 soles y las solicitudes de reembolso eran siempre por S/. 5,000.

En segundo problema hace referencia al envío de las rendiciones de gastos, las cuales no se exigía que la envíen al momento del reembolso, sino que eran enviadas aproximadamente en los siguientes 7 días. La consecuencia de esta mala práctica era que el Área Contable no verificaba en su momento que la documentación de la rendición estuviera completa y sin errores. Muchas veces faltaban facturas y boletas de la lista enviada, y enviaban facturas y boletas con errores, las cuales tenían que cambiarse.

También, se detectó que realizaban las solicitudes cuando la caja chica se había acabado por completo, esto generaba que no se disponga de efectivo durante el tiempo que demoraba realizar el reembolso.

2.1.3. Rentabilización de excedentes

En el rubro de la construcción de carreteras, las cantidades de dinero que se manejan son grandes. Al iniciar una obra, sea mediante por cualquiera de las modalidades de contratos mencionadas en el Capítulo 1, las empresas constructoras reciben un adelanto para el inicio de las operaciones. Luego de recibir este adelanto mensualmente se presentan las valorizaciones de los avances al Ministerio de Transportes y Comunicaciones – MTC, para que realice los pagos mensuales. Tanto los adelantos como los pagos mensuales de valorizaciones son por montos altos.

Estas grandes cantidades de dinero que reciben no se usan inmediatamente, es por eso que se busca alguna forma de poder ganar intereses con el dinero que no se use en ese momento. En el caso de JOHE S.A. la forma de realizarlo era a través de la constitución de Depósitos a Plazo Fijo (DP).

Los problemas que se detectaron en este proceso fueron los siguientes:

- Realizaban la cotización y constitución del DP con un solo banco.
- Los plazos los proponía el banco, los cuales eran 30, 60, 90 y 180 días.
- El banco exigía la entrega de la carta de instrucción en físico hasta máximo el mediodía.

En aquella época, era claro que, al solo tener un solo banco para esta operación, el poder de negociación lo tenía el banco, a quien se le aceptaba las condiciones del DP.

Muchas veces los plazos que proponía el banco no eran los que se ajustaban a las necesidades futuras de fondos, lo que generaba que en algunos casos se cancele algún DP antes del vencimiento y por ende el banco castigaba la operación pagando un interés menor al pactado inicialmente.

El banco al exigir el envío de la carta en físico, generaba un problema porque, el tiempo que tomaba analizar el monto y plazo a cotizar, enviar la solicitud, esperar la respuesta, generar la carta de instrucción, subirlo para la firma y luego enviarlo al banco, tomaba más de medio día. Hubo casos que al no llegar a enviar la carta antes del mediodía, se tenía que volver a cotizar al día siguiente. En la **Figura 5** se detalla este proceso.

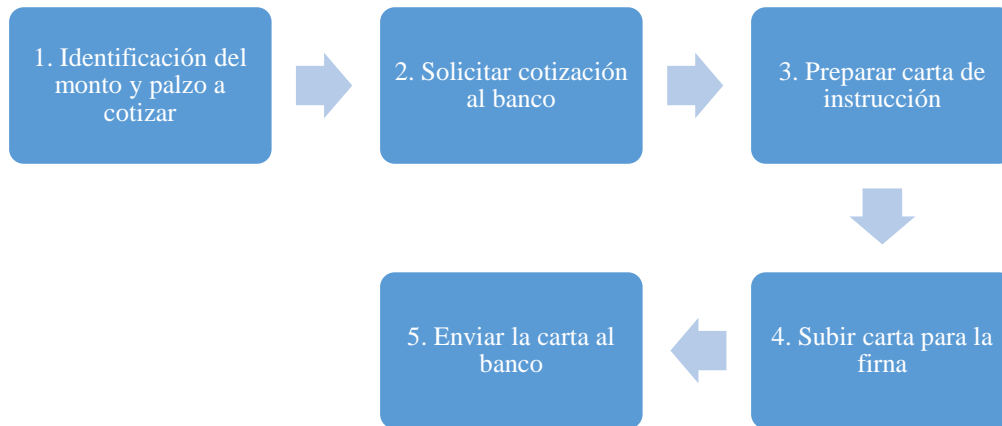


Figura 5. Proceso de DP

2.1.4. Compra de dólares

Dado que los ingresos de la empresa eran en soles, y algunos proveedores facturaban en dólares, cada cierto tiempo tenían que hacerse fuertes compras de dólares para cubrir las necesidades de pagos en dólares. Es así que se realizaba compra de dólares, estas compras se hacían semanalmente.

El problema que se identificó en este proceso eran similares los que teníamos en el proceso de rentabilización de excedentes:

- Se realizaba la cotización del tipo de cambio (TC) y la compra con un solo banco, el mismo quien nos cotizaba los depósitos a plazo fijo.
- El banco exigía la entrega de la carta de instrucción en físico durante el transcurso del día. Si la carta de instrucción no llegaba el mismo día que cerrábamos la operación, por mail o llamadas, la operación se cancelaba y se tenía que volver a cotizar al día siguiente.

2.1.5. Gestión de cartas fianza

El proceso de las Cartas Fianza (CF) demanda estar al pendiente de los nuevos requerimientos y las renovaciones de las mismas en los plazos y montos indicados por los ingenieros encargados de realizar las valorizaciones, y poder presentarlos a tiempo a la entidad correspondiente (MTC o proveedores).

Dentro de este proceso se tenían dos subprocesos:

- Nuevas Emisiones de CF.
- Renovaciones de CF.

Para las emisiones de nuevas CF, se pacta previamente las condiciones de plazo, monto y tasa de comisión.

En cuanto a las renovaciones de CF en aquel momento solo se solicitaba al banco la renovación, sobreentendiendo que se mantenían las condiciones iniciales. Aquí detectamos que cada cierto tiempo se tenía anular una CF y emitir una que la reemplaza, ya que veíamos que la tasa de la comisión iba aumentando con cada renovación.

Cabe mencionar que este proceso es muy importante ya que si una CF no ingresa a tiempo al MTC se corre el riesgo que a los dos días como máximo estén solicitando mediante una Carta Notarial la ejecución de la fianza, con lo cual ya no se puede seguir ejecutando la obra y en el peor de los casos perder el contrato.

2.2. Cambios propuestos

Como se explica en el punto anterior, se identificaron diversos problemas en los procesos clave de tesorería. A continuación, se detalla las propuestas de mejora realizadas para cada proceso del área.

2.2.1. Pago a proveedores

Los cambios o propuestas de mejora en este proceso fueron las siguientes:

- Cambiar la forma de pago de cheques a transferencias. La meta era migrar la mayor cantidad posible de cheques a transferencias bancarias. Este cambio de forma de pago, iba acompañado con el uso de la plataforma de pago a proveedores con la que cuenta el banco y venía promocionando.
- Empezar a trabajar con otros bancos este proceso, y así de poder manejar y comparar las diversas plataformas de pago que ofrecen los bancos.
- Asignar un día de pago a la semana por cada obra. En el 2015 se ejecutaban tres proyectos, y se asignaron como días de pago los lunes, jueves y viernes de cada semana.
- Asignar un día a la semana para recibir las facturas de cada obra. Esta medida era dirigida al área contable, para que no entreguen facturas a tesorería cualquier día de la semana.
- Exigir que las facturas cuenten con la firma y sello del administrador de obra y del gerente de obra, ya que en algunos casos el gerente de obra observaba la factura y se retenía el pago de la misma.

2.2.2. Reembolsos de caja chica

Los cambios o propuestas de mejora en este proceso fueron las siguientes:

- Enviar a Contabilidad la rendición de gastos, en físico o por correo electrónico, antes de pasarla a Tesorería y hacer el reembolso.
- Contar con el V°B° de Contabilidad, es decir la rendición enviada debe estar completa y que las facturas y boletas no tengan errores.
- Realizar los reembolsos por el monto que han gastado el cual es el mismo monto de la rendición de gastos.
- Establecer que no deben esperar que se les acabe por completo la caja chica para solicitar el reembolso, se definió como regla, enviar las solicitudes de reembolso cuando quede por lo menos 1/3 del total de la caja chica, y no se queden sin fondos durante el tiempo que demore el reembolso.
- Realizar el reembolso en el día de pago asignado a cada obra.
- Realizarlo mediante transferencia bancaria a la cuenta del administrador de obra.

2.2.3. Rentabilización de excedentes

Las propuestas de mejora en este proceso fueron las siguientes:

- Proyectar de manera más eficiente los gastos e ingresos durante el mes, o los meses siguientes. Esto suponía tener una mayor coordinación con las Áreas de Contabilidad, RRHH, Logística y con el Gerente de Finanzas, quien se encargaba de la facturación y tenía un mejor panorama acerca de cuándo y que montos aproximadamente deben abonar a la cuenta de la empresa.
- Realizar cotizaciones con otros bancos.
- Hacer más ágil el proceso. Para esto se firmaron convenios con los distintos bancos para que las operaciones de tesorería se puedan negociar y cerrar a través de medios electrónicos como llamadas, correos electrónicos y fax. Estas operaciones solo pueden ser realizadas por el Analista de Tesorería, quien es designado por la gerencia y está autorizado en el convenio.

2.2.4. Compra de dólares

Las propuestas realizadas para este proceso fueron similares a las de rentabilización de excedentes:

- Cotizar tipos de cambio distintos bancos y casas de cambio transnacionales que tienen un rubro llamado soluciones de negocio.
- Realizar las compras dólares por montos más altos, y así no solo cubrir las necesidades del momento, sino también tener lo suficiente para las siguientes

semanas. Esto se apoya en la información acerca de las proyecciones de ingresos y gastos que se pueda obtener.

- Hacer más ágil el proceso. Para esto se firmaron convenios con los distintos bancos y casas de cambio para que las operaciones de tesorería se puedan negociar y cerrar a través de medios electrónicos como llamadas, correos electrónicos y fax. Estas operaciones solo pueden ser realizadas por el Analista de Tesorería, quien es designado por la gerencia y está autorizado en el convenio.

2.2.5. Gestión de cartas fianza

Las mejoras propuestas para este proceso fueron las siguientes:

- Para las nuevas emisiones solicitar cotizaciones a otros bancos y entidades especializadas en la emisión de estos documentos.
- Para las renovaciones, realizar una consulta previa al envío de la solicitud para la renovación de la CF. Esta consulta consiste en enviar un mail solicitando al banco que nos confirme la tasa de la comisión para la renovación, de tal forma que se tengan claras las condiciones y en el caso que aumenten la comisión, se procede a cotizar con otra entidad.

2.3. Implementación

En general el proceso de implementación de las mejoras propuestas fue complicado, en algunos procesos fue más que otros. Por tal motivo era muy importante contar con el completo apoyo de la Gerencia.

2.3.1. Pago a proveedores

Este fue uno de los procesos más complicados por mejorar. El migrar la mayor cantidad de pagos de cheques a transferencias exigía coordinaciones tanto dentro y fuera de la empresa.

Lo primero que se hizo fue levantar la información que se necesitaba de cada proveedor. Esta información era la siguiente:

- Los números de cuenta y códigos de cuenta interbancarios (CCI), esto se hizo involucrando tanto al área de logística como al personal de obra que tenía contacto con los distintos proveedores.
- Correos de contacto del proveedor, de preferencia de sus áreas de cobranzas, para que les pueda llegar por esta vía una alerta detallada de los pagos realizados.

En segundo lugar, se dejó en claro al área contable y al personal de obra, que las facturas para poder ser pagadas, tenían que tener la firma y sello del gerente de obra y del administrador. Esto implicaba que Contabilidad ya no iba a recibir facturas que no cuenten con ambos requisitos.

En tercer lugar, se analizó como asignar los días de pago a cada obra. Para lo cual se coordinó con el personal de las distintas obras para identificar qué día sería el más apropiado. Es así que se definieron como días de pagos los lunes, jueves y viernes de cada semana.

Luego se coordinó con el banco para que nos capacite en el uso de su plataforma virtual para el pago de proveedores. El banco proporcionó herramientas como macros y programas para este proceso.

Por último, había que coordinar con el proveedor de SAP para que realice las programaciones necesarias en los archivos que generaba el SAP en TXT para que puedan ser leídos y validados por la plataforma del banco.

Los problemas que se presentaron durante la implementación de las mejoras fueron las siguientes:

- Resistencia al cambio por parte de personas que llevaban años en la empresa, quienes en su mayoría ser personas mayores, ya tenían sus propias formas de trabajo. No ayudaban con el levantamiento de la información y no enviaban los documentos a tiempo. Esto causaba retrasos en el pago de la factura, porque al enviar a destiempo el pago se procesaba la siguiente semana en el día de pago que le correspondiera.
- En un principio el Área Contable tuvo problemas, porque al definirles días de entrega de las facturas, ellos también debían definir fechas límites para que de las obras les envíen las facturas. Esto generó conflictos con los administradores de obra porque se demoraban con el envío de la documentación o enviaban facturas con errores. Además de establecer fechas límites de entrega, ahora debían verificar que las facturas cuenten con las firmas y sellos requeridos para su pago.
- Muchos de los proveedores locales de cada obra no tenían cuentas bancarias. En estos casos se les animaba a que abran una cuenta con el banco de su preferencia.
- También hubo casos que no tenían cuentas bancarias y se resistían abrir una cuenta porque no querían trabajar con bancos y/o porque no habían agencias cerca. En estos casos, que eran pocos, los Administradores y Gerentes de obra tenían dos alternativas: la primera era seguir pagándoles con cheques físicos y la segunda era buscar otro proveedor que tenga cuenta bancaria.

2.3.2. Reembolsos de caja chica

Se empezó estableciendo la forma correcta de solicitar los reembolsos de caja chica. La cual consistía en reintegrar solo el monto que se había gastado y figure en la rendición. Esta rendición primero debía ser enviada al área de contabilidad, en físico o por correo electrónico, para que la revisen y den el V°B°. Una vez que se tenga la aprobación de Contabilidad, recién pasaba al área de Tesorería para que se realice el reembolso.

Luego se dieron a conocer las nuevas reglas para este proceso, las cuales son:

- Enviar las solicitudes de reembolso cuando por lo menos se tenga 1/3 de la caja chica inicial.
- El reembolso se realizará mediante transferencia a la cuenta del Administrador de obra.
- El reembolso se realizará en el día de pago asignado a la obra.

2.3.3. Rentabilización de excedentes

Para este proceso es muy importante el proyectar los ingresos y gastos. Para poder hacerlo de la mejor manera, se tiene que coordinar con las áreas de RRHH, Contabilidad, Logística y Facturación. Esto es lo primero que se hizo con la finalidad de tener mapeado las necesidades de fondos se les haría frente.

Cuando ya teníamos claro los montos y plazos tentativos, el segundo paso fue dar la oportunidad a otros bancos, en los cuales teníamos cuentas, que pudieran cotizar nuestras solicitudes de DP.

Además, se coordinó con la gerencia la firma de los convenios que ofrecían algunos bancos, para poder cerrar este tipo de operaciones mediante correos electrónicos, llamadas o fax. Además, se coordinó quien o quienes serían las personas autorizadas. En este caso se designó al Analista de Tesorería como usuario principal, y como segunda persona al Asistente de Tesorería.

2.3.4. Compra de dólares

El proceso de implementación fue similar al de la rentabilización de excedentes.

Se invitó a otros bancos para que coticen los requerimientos de compra de dólares que, y así poder tener más opciones, buscando siempre al que tuviera la mejor cotización. Para esta operación, al analizar en el mercado que entidades ofrecen este servicio, se observó que las casas de cambio transnacionales ofrecían este servicio también para empresas, por lo que se decidió invitarlas a que también nos envíen sus cotizaciones.

Para este tipo de operaciones también había convenios, tanto de los bancos como de las casas de cambio, para realizar todo el proceso de compra de dólares a través de correos electrónicos, llamadas y fax. La firma de estos convenios es de mucha utilidad, ya que el tipo de cambio es muy volátil, y podía subir o bajar en cualquier momento, generalmente se cuenta con un aproximado de diez minutos para poder cerrar la compra.

2.3.5. Gestión de cartas fianza

Se comenzó realizando cotizaciones de las nuevas Cartas Fianza (C.F.) con otros bancos y entidades especializadas en ofrecer este producto.

Para renovaciones de las CF, se realizaba la consulta una previa antes envío de la solicitud de renovación. De esta manera se comenzó a observar en que momento el banco aumentaba la tasa. Se estableció que, si la tasa aumenta, se realice cotizaciones con otras entidades, para poder evaluar todas las opciones que el mercado ofrece.

Aquí tenemos que tener en consideración el monto de la línea utilizada y disponible con cada banco, y coordinar con la Gerencia y el área de Licitaciones si en un futuro necesitaran alguna CF nueva para analizar con que entidad es más conveniente realizar esta operación.

Capítulo 3

Resultados

3.1. Resultados dentro de la empresa

Con cambios que se implementaron se pudo lograr en general tener un mejor orden dentro del área de Tesorería. A continuación se detalla los resultados obtenidos para cada proceso:

Pago a proveedores

- Reducir tiempos de pago a proveedores.
- Mejores vínculos comerciales con los proveedores.
- Mejor control de documentos.
- Formalización de requisitos para el pago de facturas.
- Orden para el envío y recepción de facturas.
- Más control sobre las facturas por parte de la gerencia.
- Menos quejas por incumplimiento de pagos.
- Menos correos electrónicos de consultas sobre pagos, ya que a cada proveedor le llega una alerta de pago detallando el monto y números de facturas pagadas.
- El tener cuenta se convirtió en un criterio más de la evaluación de proveedores.
- Se comenzó a trabajar con dos plataformas de pagos de bancos distintos.

Reembolsos de caja chica

- Mayor control de gastos de obra.
- Mejor control de documentos.
- Al tener un V°B° por parte de Contabilidad, se podía observar los errores y corregirlos dentro del periodo correspondiente.
- Realizar de manera correcta el reembolso, es decir por el monto que se indica en la rendición de gastos.

Rentabilización de excedentes

- Mejor coordinación de áreas clave (RRHH, Contabilidad, Finanzas, Logística).

- Mejores tasas para los DP (ver anexo 3).
- Mejor proyección de ingresos y gastos.
- Mayor poder de negociación ante los bancos y entidades financieras.
- Mayor ganancia por intereses (ingresos financieros).
- Agilización del proceso con la firma del convenio.
- Aumento de posibilidades para cotizar, se pasó de una opción a tener cuatro.

Compra de dólares

- Mejor Tipo Cambio (ver anexo 3).
- Reducción de las veces que se realizaban las compras, se pasó de tres o cuatro veces al mes a comprar una o dos veces al mes.
- Mayor poder de negociación ante los bancos y casas de cambio.
- Agilización del proceso con la firma del convenio.
- Aumento de posibilidades para cotizar, se pasó de una opción a tener cinco.

Gestión de cartas fianza

- Mejores tasas, se pasó de tasas de 1.20% - 1.50% a 0.85% - 1.00%.
- Mayor poder de negociación ante los bancos y entidades financieras
- Aumento de posibilidades para cotizar.
- Se eliminó el vacío que había en las renovaciones de CF al definir previamente la comisión para la renovación.

Por último, otro resultado de las mejoras se dio más adelante cuando la empresa desde mediados del 2016, inició el proceso de certificación en la TRINORMA, es decir contar con las certificaciones ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS (en el anexo 3 se explica brevemente el alcance de cada certificación). Las mejoras que se hicieron fueron de mucha ayuda, ya que definimos mejor los procesos en el área de tesorería y además establecimos mecanismos de control, lo cual exigía la certificadora para poder pasar la auditoria.

3.2. Resultados fuera de la empresa

Se identificaron los siguientes resultados:

- Contribución a las nuevas exigencias gubernamentales de promover la bancarización.
- Al usar medios de pagos electrónicos, se reducía el riesgo por parte del proveedor, de ser víctima de la inseguridad.
- Se ayuda a perder el miedo a los proveedores de trabajar con los bancos.
- La empresa comenzó a ser más atractiva para los bancos, esto se reflejaba en las tasas que ofrecían y aumento de las líneas crédito.

- Se mejoró la calificación de la empresa, reduciendo las cartas por incumplimiento de pagos, las cuales posteriormente llegaban a INFOCORP.
- Se atrajo la atención de constructoras más grandes, con las cuales se lograron formar Consorcios y así ganar licitaciones más grandes.

3.3. Recomendaciones

Como se explicó en el Capítulo 1 y 2, los problemas que se detectaron, fueron como consecuencia del crecimiento del sector y de la empresa. Lo que se espera en los próximos años es que el sector se mantenga en alza; por lo tanto se recomienda lo siguiente:

- Conforme las operaciones de la empresa sigan creciendo, también debería ir creciendo el área. Es decir hacer un análisis de funciones, para así determinar hasta qué punto las personas que actualmente se encuentren logran cumplir con todos los procesos. En el momento que ya no se cumpla con lo previsto, debería ingresar una o dos personas más al área.
- Establecer como política trabajar solo con proveedores que tengan cuentas bancarias y así llegar al 100% de pagos mediante transferencias, las cuales son más rápidas y seguras.
- Analizar que otros mecanismos de control de gastos en obra se pueden aplicar.
- Evaluar a los bancos y entidades con las que se trabajan actualmente y así determinar si aún es conveniente seguir trabajando o se busca una nueva opción. Esto se recomienda porque la empresa se hizo más atractiva y empezaron a recibir nuevas propuestas.
- Estar alertas en las nuevas actualización de las plataformas virtuales de los bancos, y así poder coordinar con las áreas involucradas, para una adecuada capacitación.
- Tomar en cuenta otras posibilidades de rentabilización de excedentes que existen en el mercado, evaluando tanto el riesgo como la ganancia esperada, de tal manera que se tenga más opciones para este proceso.
- No descuidar los procesos que están en constante auditoria por parte de la agencia que otorgó la certificación en la TRINORMA.

Conclusiones

- Para el manejo de los recursos financieros de una empresa cito una frase del libro *“Matemática Financiera”* de profesor Rafael Valera en la cual dice: *“Un sol de hoy, vale más que un sol de mañana”*. Esto quiere decir que en esta área no debemos dejar pasar el tiempo sin darle movimiento al dinero, sí se tiene la posibilidad de cerrar alguna operación, hay que cerrarla y comenzar a ganar intereses.
- Hay que aprender a realizar las proyecciones de ingresos y gastos, de tal forma que podamos estar prevenidos de los gastos futuros y no nos tomen por sorpresa. Para esto hay que tener una buena relación con las personas que nos brinden esta información (RRHH, contabilidad, compras, cobranzas, facturación).
- Con la experiencia obtenida puedo concluir que con los bancos y entidades financieras hay que dejar todo completamente claro y por escrito, ya que si hubieran vacíos ellos los toman a su favor sin comunicación previa.
- En esta área es muy importante llevar un buen orden y control de documentos, exigir siempre una constancia o algún V°B° por escrito, y así evitar malos entendidos.
- Una de las competencias que he visto a lo largo de mi experiencia que se busca en el área es saber trabajar bajo presión, porque todos necesitan todo urgente. Es ahí donde se tiene que saber sobrellevar estas situaciones y hacer cumplir los lineamientos previamente establecidos para los procesos.
- Por último considero también que las empresas buscan en esta área una persona confiable, ya que se tiene acceso a información confidencial de la empresa, a su vez que te dan la autoridad para poder mover grandes cantidades de dinero con los convenios firmados. Es por eso que se debe contar con el respaldo de la Gerencia en las decisiones que se puedan tomar.

Bibliografía

EQUIFAX: <https://soluciones.equifax.com.pe/e-commerce/sobre-infocorp.htm>

FAO: <http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s08.htm>

MTC: https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/anuarios/ANUARIO_ESTADISTICO_2012.pdf

MTC: https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/anuarios/ANUARIO_ESTADISTICO_2015.pdf

SGS: <http://www.sgs.pe/>

Anexos

Anexo 2. Definición de Equifax

Es el proveedor de confianza de soluciones de información estratégica que permite a las personas tomar decisiones críticas con seguridad.

Desde hace más de un siglo, EQUIFAX, con sede en Atlanta, Georgia, Estados Unidos, es líder mundial en soluciones de información.

Los productos y servicios ayudan a las empresas a minimizar sus riesgos financieros y a maximizar sus oportunidades de crecimiento, mientras que proporciona a las personas una mejor protección de su salud financiera.

En el año 2005 EQUIFAX adquiere INFOCORP, naciendo así Equifax Perú S.A., que actualmente es el mayor buró de crédito del mercado peruano sumando 19 años de absoluto liderazgo y la base de información estratégica más grande y confiable del país.

La base informativa no sólo sirve a los clientes y consumidores como la mejor herramienta para tomar decisiones con menor riesgo, sino que promueve la inclusión financiera, contribuyendo al crecimiento del sistema financiero peruano y por ende al desarrollo del país.

Anexo 3. Tasas depósitos a plazo y tipo de cambio

Tasas de los depósitos a plazo

Tasas antes de mejoras		Tasas después de mejoras	
Fecha	Tasa ofrecida	Fecha	Tasa ofrecida
05/01/2015	2.50%	04/10/2015	3.70%
15/01/2015	2.80%	22/10/2015	3.95%
20/01/2015	2.50%	01/11/2015	3.95%
04/02/2015	2.50%	20/11/2015	3.70%
17/02/2015	3.00%	04/12/2015	3.80%
03/03/2015	2.80%	17/12/2015	4.40%
18/03/2015	2.70%	11/01/2016	4.50%
20/03/2015	2.70%	05/02/2016	4.50%
11/04/2015	3.00%	15/02/2016	4.70%
25/04/2015	3.00%	17/03/2016	4.00%

Tipos de cambio

COMPRA DE DOLARES SEPTIEMBRE						
Fecha	Importe	Banco	Nueva propuesta	Sunat - Venta	Diferencia	Total
03-sep	\$ 200,000.00	3.30	3.26	3.255	0.04	S/. 8,000.00
07-sep	\$ 100,000.00	3.26	3.22	3.215	0.04	S/. 4,000.00
14-sep	\$ 200,000.00	3.25	3.21	3.214	0.04	S/. 8,000.00
17-sep	\$ 200,000.00	3.27	3.22	3.208	0.05	S/.10,000.00
28-sep	\$ 200,000.00	3.29	3.23	3.222	0.06	S/.12,000.00
01-oct	\$ 300,000.00	3.28	3.25	3.233	0.03	S/. 9,000.00
Total Diferencias						S/.51,000.00

Anexo 4. Definición de la Trinorma

El Sistema Integrado de Gestión o trinorma asegura la calidad, seguridad-salud ocupacional de los trabajadores y el cuidado del medio ambiente.

La trinorma se divide en tres certificaciones:

1. ISO 9001

Es la norma sobre gestión de la calidad con mayor reconocimiento en todo el mundo. Pertenece a la familia ISO 9000 de normas de sistemas de gestión de la calidad (junto con ISO 9004), y ayuda a las organizaciones a cumplir con las expectativas y necesidades de sus clientes, entre otros beneficios.

Un sistema de gestión ISO 9001 le ayudará a gestionar y controlar de manera continua la calidad en todos los procesos. Como norma de gestión de la calidad de mayor reconocimiento en el mundo, así como el standard de referencia, describe cómo alcanzar un desempeño y servicio consistentes.

2. ISO 14001

La certificación ISO 14001 es bien conocida en el sector industrial. Con esta certificación se trata de mejorar la manera en que una empresa reduce su impacto en el medio ambiente, lo que puede crear beneficios internos al mejorar el uso de los recursos (por ejemplo, reduciendo el uso de materia prima y energía, o mejorando el manejo de desechos). La principal limitación con ISO 14001 es que no hay requisitos específicos. Esto quiere decir que una empresa con metas muy ambiciosas y una con metas más modestas, pueden ser certificadas por igual. En algunos casos, una certificación ISO 14001 sólo significa que la empresa ha desarrollado un plan de protección ambiental y que está cumpliendo con las leyes nacionales referentes al medio ambiente, mientras que para otras, implica mucho más. En consecuencia, el efecto depende en gran medida del compromiso que asuma cada empresa de manera individual. Los productos de una finca con certificación ISO 14001, no pueden llevar la marca ISO 14001 en la etiqueta y no reciben ningún sobrepago en particular. Dado que cada vez más empresas están obteniendo la certificación ISO, es posible que esta norma no sea un factor determinante para obtener una mayor ventaja en el mercado, pero como se mencionó anteriormente le puede traer beneficios internos a la empresa.

3. OHSAS 18001

Es una norma británica reconocida internacionalmente que establece los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo en aquellas organizaciones que voluntariamente lo deseen.

Este Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional está orientado a la identificación y control de riesgos y a la adopción de las medidas necesarias para prevenir la aparición de accidentes.