

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

PROGRAMA ACADÉMICO DE INGENIERIA ECONOMICA



## Titulación Profesional Extraordinaria

### TRABAJO PROFESIONAL

Para optar el Título de:

**INGENIERO ECONOMISTA**

**NARCISO FEDERICO WONG GUZMAN**

**LIMA - PERU**

**1982 - 1983**

" Los consejos de mi padre, ayer  
son el norte que me guían hoy  
para cumplir con el compromiso, mañana "

NWG.

**" LA GESTION DE LA TESORERIA EN LA EMPRESA**

**MINERA ESPECIAL TINTAYA S. A."**

## I N D I C E

### 1.- INTRODUCCION

### 2.- ANTECEDENTES

#### 2.1 Creación de la Empresa

#### 2.2 Descripción del Proyecto

##### 2.2.1 Objetivo

##### 2.2.2 Metas

##### 2.2.3 Inversión y Financiamiento

##### 2.2.4 Situación Actual

### 3.- LA GESTION DE TESORERIA

#### 3.1 Generalidades

#### 3.2 Organización

#### 3.3 Funciones

##### 3.3.1 Del Tesorero

##### 3.3.2 Del Cajero

##### 3.3.3 De Valores

##### 3.3.4 De la Administración de Contratos

##### 3.3.5 De las Relaciones Bancarias

##### 3.3.6 De la Fiscalía

#### 3.4 Elaboración del Plan de Tesorería

##### 3.4.1 El Flujo de Caja

##### 3.4.2 La Situación de Tesorería

##### 3.4.3 Los Resultados de Tesorería

3.5 Las Relaciones con la Contabilidad

3.6 Normas y Procedimientos de la Tesorería

3.6.1 Normas Internas

3.6.2 Normas Externas

3.7 Las Relaciones Bancarias

3.7.1 Acciones Relacionadas con la Política Bancaria a Alto Nivel.

3.7.2 Acciones Relacionadas con los Trámites Bancarias de Rutina.

3.8 Las Relaciones con las Unidades del Interior

3.9 Otras Funciones

4.- CONCLUSIONES

5.- ANEXOS

6.- BIBLIOGRAFIA

## 1.- INTRODUCCION

## 1.- INTRODUCCION

La Gestión financiera cumple un rol muy importante en la problemática de la empresa y su función primordial es la previsión de las necesidades de financiamiento, consiguiendo los recursos en las mejores condiciones posibles, utilizándolos adecuadamente a fin de que obtengan una rentabilidad a corto, mediano y largo plazo, para asegurar la supervivencia y crecimiento de la empresa.

La labor del ejecutivo financiero se hace más compleja cuando la empresa es de gran envergadura y debe dar énfasis en su gestión orientada al mediano y largo plazo, mientras que las decisiones y acciones a corto plazo son asignadas al tesorero en forma coordinada y armónica con la gestión financiera global.

El Tesorero administra los fondos a corto plazo, optimizando el rendimiento de las operaciones que realiza. En su ámbito de acción se encuentra toda la política de pagos, asegurando la liquidez - necesaria para cumplir con dichos compromisos, para lo cual debe poner en práctica un conjunto de técnicas para desarrollar una labor eficaz.

La gestión de la tesorería es muy dinámica, por un lado involucra a casi todas las áreas de la empresa que contraen un compromiso de pago con un proveedor, contratista, etc. Por otro lado las relaciones con las entidades bancarias, financieras y gubernamentales son permanentes y cordiales a fin de que brinden un servicio eficiente en las operaciones y trámites que se les solicita.

Es importante mencionar el interés y los estímulos que tuve para desarrollar este trabajo; cuando ingresé a la empresa hace más - de dos años ésta recientemente se había creado y la implementación de los recursos humanos, materiales y el establecimiento de procedimientos se hizo paulatinamente en función de las necesida

des que se vinieron presentando con el avance del proyecto.

Al comienzo en la Gerencia Financiera tuve que hacer de todo un poco, esta experiencia fué importante para adquirir un conocimiento integral de los servicios que debe brindar la Tesorería para satisfacer las necesidades que el giro de la empresa requiere a fin de cumplir la gestión de tesorería a cabalidad.

Se podría decir que prácticamente a partir de Diciembre de 1981, cuando se firma el Contrato de Financiamiento se realiza un trabajo más sistematizado en la Gerencia Financiera se van cubriendo las plazas prioritarias y me permite dedicar más a elaborar procedimientos dentro de la tesorería, estableciendo las funciones de cada integrante del personal que me acompaña en el área.

A medida que iban avanzando los meses durante 1982, el crecimiento de las actividades a nivel de toda la empresa se hacía cada vez más significativo, lo que implicaba un esfuerzo de la Tesorería por cumplir con todas sus funciones, esto trajo como consecuencia que por desconocimiento de las normas y procedimientos contables y de tesorería a nivel de la empresa, muchas de las operaciones para efectos de los registros contables no estuvieran fehacientemente sustentadas ó debidamente provisionadas de allí la permanente coordinación con el departamento de Contabilidad hizo posible delimitar responsabilidades y establecer una operatividad en tesorería para sustentar todos los pagos para que puedan ser registrados correctamente en la Contabilidad.

Otro aspecto importante fué la coordinación con el actual gerente financiero a fin de determinar el nivel de liquidez contable en cuenta corriente diariamente, estableciendo la "Situación de Tesorería". En fin hay una serie de aspectos que se han ido tratando y dando una solución adecuada.



Indudablemente que todavía existen algunos aspectos por implementar en la tesorería que los mencionó en este trabajo para ponerlos en práctica en la brevedad en la gestión de la tesorería de Tintaya S.A.

Como se podrá apreciar, el interés que tuve por contribuir a que se conozca los mecanismos y técnicas, por un lado; y las normas y procedimientos por otro lado, que deben utilizarse en la gestión de la tesorería, hizo posible decidirme por dejar escrito un documento que no culmina en su última hoja, porque siempre se aprende algo nuevo de las vivencias y de la crítica constructiva que permitirá enriquecerlo posteriormente.

Una de las sorpresas mayores que tuvo fue cuando al examinar trabajos publicados sobre administración financiera en la parte sobre Tesorería casi no existe un tratado que desarrolle sobre el tema, además la labor del tesorero es poco conocida o se tiene una idea equivocada de sus funciones, esto hizo patente el interés que tuve por ordenar en forma sistemática todas mis experiencias y escribir en esta primera etapa sobre la gestión de la tesorería en la empresa donde presto mis servicios.

Sobre el contenido del trabajo, consta de 4 capítulos, el primer capítulo: Introducción, me permite dar una idea global de mis inquietudes y experiencias que tuve en iniciar y desarrollar este trabajo; el siguiente capítulo: Antecedentes esta referido a la gestación, creación y puesta en marcha de la empresa para sacar adelante el proyecto. Estos aspectos son importantes mencionarlos porque la gestión de la tesorería propuesta esta dirigida específicamente a la Empresa Minera Especial Tintaya S.A. y en función a sus metas y objetivos determinarán la estructura de la Tesorería.

El capítulo tercero es el central y lo he denominado la gestión -

de tesorería, en ésta parte desarrollo las ideas que tengo sobre la materia, conceptos, organización, funciones, técnicas y procedimientos que deben aplicarse para la buena y eficiente gestión de la tesorería en la empresa.

Culmino el trabajo con las Conclusiones y Recomendaciones, se agrega un capítulo adicional para los anexos que está constituido por los cuadros con las cifras que sustentan las ideas desarrolladas en el capítulo tercero.

Quiero expresar mi gratitud y consideración a mi esposa, hijas y madre que fueron privadas varios fines de semanas de momentos de distracción por estar dedicado a desarrollar el trabajo que tiene el doble propósito de; presentarlo acogiéndome a la titulación extraordinaria como trabajo profesional para optar el título de Ingeniero Economista y además, para entregarlo a la empresa como un aporte al apoyo y convicción en el trabajo que desempeño en la tesorería por parte de la Alta Gerencia.

Asimismo, aprecio las críticas y el aliento que siempre me brindaron Wolfgang Pedal y Víctor Solis para que cumpliera con el objetivo trazado.

## 2.- ANTECEDENTES

## 2.- ANTECEDENTES

La Empresa Minera Especial Tintaya S.A., se crea para poner en marcha el proyecto cuprífero de las minas de la localidad de Tintaya, ubicado en el distrito de Yauri, Provincia de Espinar, en el departamento del Cusco, a 250 Kms. al sur de la capital cusqueña, a más de 4,000 metros sobre el nivel del mar, abarcando una extensión aproximada de 3,500 has.

Hasta Octubre de 1970 la Cerro de Pasco Corporation, mantuvo los denuncios del yacimiento, pero revertieron al Estado en ampliación del D.L. 18318 que establece la obligación de trabajar las concesiones con reserva de mineral probadas.

Por D.S. N° 014-EM/DGM del 27 de Setiembre de 1971, se aprobó la constitución del derecho especial del Estado sobre los denuncios de Tintaya, asignando a la Empresa Minera del Perú (Minero Perú) para su explotación.

Minero Perú, realizó una explotación a gran escala del yacimiento que puso en evidencias la existencias de 35'200,000 toneladas de sulfuros de cobre con una ley promedio de 2.30% de Cu y 11'000,000 de toneladas de oxidos de cobre con una ley de 2.50% de Cu.

Con la información de campo obtenida se realizó el Estudio de Factibilidad é Ingeniería Básica por una firma consultora canadiense que fueron concluídas en Enero de 1979.

### 2.1.-CREACION DE LA EMPRESA

Por acuerdo del Directorio de Minero Perú se aprueba la constitución de la Empresa Estatal Minera Asociada Tintaya S.A. (EMATINSA) creada en virtud del D.S. N° 013-80-EM/DGM el 02.05.80, con un capital social equivalente a US \$ 100'000,000. y la participación en el accionado de Minero Perú 45%, Centromín 45% y Cofide 10%.

Posteriormente se transforma en la Empresa Minera Especial Tintaya S.A., (TINTAYA S.A.), empresa de derecho privado, el 26 de Agosto de 1981 por D.S. N<sup>o</sup> 023-81-EM/VM, rigiéndose por la Ley General de Minería y supletoriamente por la Ley de Sociedades Mercantiles.

## 2.2.- DESCRIPCION DEL PROYECTO

De acuerdo con los Estudios de Factibilidad realizados demuestra que la explotación del yacimiento puede ponerse en producción económicamente rentable y técnicamente posible a un ritmo de 8,000 TM/día de mineral de sulfuros de cobre empleando un sistema de minado a cielo abierto (open pit).

El mineral será tratado en una planta de concentración, la cual producirá alrededor de 160,000 TM/año de concentrados con 33% de cobre, destinados a la exportación a través del puerto de Matara ni en Arequipa.

El proyecto por sus niveles de producción de mineral pertenece a la gran minería y de acuerdo al crónograma de actividades, se debe empezar a producir a fines de 1984 y tiene una vida útil de - 15 años, pudiéndose alargar significativamente este periodo con nuevas exploraciones y perforaciones diamantinas en la etapa del minado.

### 2.2.1.- OBJETIVOS

La Empresa Minera Especial Tintaya S.A., tiene como objetivo la exploración y explotación del yacimiento de cobre de alta ley en la localidad de Tintaya para producir concentrados de cobre de alta ley orientados a la exportación.

### 2.2.2.- METAS

### 2.2.2.- METAS

El proyecto de su etapa de operación tiene las metas siguientes :

a) De Producción ;

- 160,000 T.M. anuales de concentrados con 33% de Cu.  
50,000 T.M. de Cu. fino al año.

b) De empleo :

Un promedio de 750 plazas permanentes.

c) De divisas :

Las exportaciones de cobre deben generar aproximadamente 100 millones de dólares americanos anuales.

### 2.2.3.- INVERSION Y FINANCIAMIENTO

En octubre de 1980 la Empresa contrata los servicios de una firma consultora canadiense Surveyer Nenniger & Chenevert - Inc. ( SNC ) para que haga la revisión y actualización de la Ingeniería Básica del Proyecto Tintaya y su análisis financiero.

La inversión actualizada a dólares americanos corrientes de 1982, asciende a US \$ 338 millones de dólares americanos incluyendo en la ejecución del proyecto los derechos de la concesión ascendente a US \$ 31.5 millones que representa el aporte no dinerario de Minero Perú . También los derechos de aduana se pagan mediante Certificados de Capitalización de Tributos en favor de Minero Perú, que de esa manera se estaría autofinanciando su participación en el accionariado de la Empresa en calidad de representante del Estado.

INVERSION DEL PROYECTO TINTAYA

( En millones de US \$ )

	US \$	%
1. Ejecución del Proyecto	249.5	74
2. Derechos de Aduana	37.0	11
3. Gastos Financieros	40.0	12
4. Gastos Administrativos	<u>11.5</u>	<u>3</u>
	338.0	100
	=====	----

Para el financiamiento del Proyecto Tintaya, los accionistas deben aportar de acuerdo a su participación porcentual en el accionariado, US \$ 100 millones. Además por D.S. N° 280-81-EF del 07 de Diciembre de 1981, y ratificando por el D.S. N° - 076-82-EFC del 10 de Marzo de 1982, se aprobó un préstamo del exterior por US \$ 215 millones de las cuales US \$ 100 millones serán suministrados por el Export Development Corporation ( EDC ) del Canada y US\$ 115 millones por un Sindicato de Bancos liderados por el Toronto Dominion International Bank Ltd. del Reino Unido.

ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO

( En Millones de US \$ )

	<u>US \$</u>	<u>%</u>
Aporte Accionistas	100	32
Préstamo EDC	100	32
Préstamo Sindicato de Bancos	<u>115</u>	<u>36</u>
	<u>315</u>	<u>100</u>
	<u>===</u>	<u>===</u>

Haciendo un estado de Fuentes y Usos de fondos se puede determinar que existe una parte de la inversión por financiar de - US \$ 23 millones, tal como se muestra seguidamente:

ESTADOS DE FUENTES Y USOS DE FONDOS

( En Millones de US \$ )

	<u>FUENTES</u>	<u>USOS</u>
Aporte Accionistas: Aporte dinerario	68.5	
Aporte No dinerario	31.5	
Préstamo EDC	100.0	
Préstamo TDB	115.0	
Ejecución del Proyecto: Ejecución		218.0
Derechos de Concepción		31.5
Derechos de Aduana		37.0
Gastos financieros		40.0
Gastos Administrativos		<u>11.5</u>
	<u>315.0</u>	<u>338.0</u>
Inversión por financiar	<u>23.0</u>	<u>-.-</u>
	<u>338.0</u>	<u>338.0</u>
	<u>=====</u>	<u>=====</u>



#### 2.2.4.- SITUACION ACTUAL

De acuerdo al cronograma de actividades elaborado por la Gerencia del Proyecto a cargo de SNC Inc., la etapa pre-operativa debe tener una duración de 33 meses, vale decir, a fines de 1984 debe entrar en producción el yacimiento.

La empresa hasta Diciembre de 1982, tiene realizado US\$ 52'050, y en lo referente a la ejecución del proyecto - propiamente dicho se ha invertido US \$ 39'313, que representa casi el 80% del gasto total ejecutado y comprende obras civiles, servicios de consultoría interna y externa, desbroce del tajo, importación de maquinaria, construcción de carreteras y puentes, estudios de energía, agua, comunicaciones etc.

Tal como se aprecia en el cuadro N° 1, Cronograma de Inversión los otros rubros de gastos son los derechos de aduana, gastos financieros y gastos administrativos.

En el anexo N° 2 se muestra el Presupuesto de Egresos - para 1983 observándose que el nivel de inversión presupuestado será de US \$ 173'075, que representará una inversión acumulada en el orden del 74%.

CUADRO N° 1

CRONOGRAMA DE INVERSION

( EN MILES DE US \$ )

ACTIVIDADES	EJECUTADO		PROGRAMADO		TOTAL
	1981	1982	1983	1984	
1. EJECUCION DEL PROYECTO	9,010	30,303	133,242	45,248	217,803
2. DERECHOS DE ADUANA	-.-	3,376	24,620	9,204	37,200
3. GASTOS FINANCIEROS	-.-	4,870	12,285	23,000	40,155
4. GASTOS ADMINISTRATIVOS	3,100	1,391	2,928	3,500	10,919
	12,110	39,940	173,075	80,952	306,077

### 3.- LA GESTION DE TESORERIA

### 3. LA GESTION DE TESORERIA

#### 3.1.- GENERALIDADES

Tradicionalmente el ejecutivo de finanzas puso énfasis en la administración del capital de trabajo a corto plazo y descuidó actividades igualmente importantes de planeamiento y control financiero, apreciándose ésta anomalía en las medianas y grandes empresas, donde las actividades de carácter financiero de hicieron cada vez más amplias y complejas.

Desde esa óptica la organización empresarial y particularmente la gerencia Financiera tuvo que delegar funciones y compartir responsabilidades, asignando a un funcionario - de confianza el area de Tesorería.

El significado de Tesorero está muy restringido en el diccionario de la Lengua Española "Persona encargada de la custodia y distribución de los caudales de una empresa". En la práctica el Tesorero está encargado de administrar los fondos a corto plazo, optimizando el rendimiento de las operaciones que realiza y mantiene la custodia de todos los valores de la empresa.

En ese sentido el Gerente Financiero tiene más tiempo para definir la política de resultados y de crecimiento del capital que garantice la independencia y continuidad de la empresa, sin que ello signifique descuidar las funciones delegadas. Por ello, el Tesorero, depende directamente del Gerente Financiero y éste debe saber cuales son las líneas básicas de actuación del Tesorero a fin de que sepa darle objetivos y pueda supervisar el desenvolvimiento de su gestión.

La gestión de Tesorería es una técnica y como tal puede aplicarse a cualquier entidad, adecuándose a las dimensiones y características de la empresa, sin embargo, su necesidad se aprecia más nítidamente en una empresa donde el movimiento de fondos es significativo.

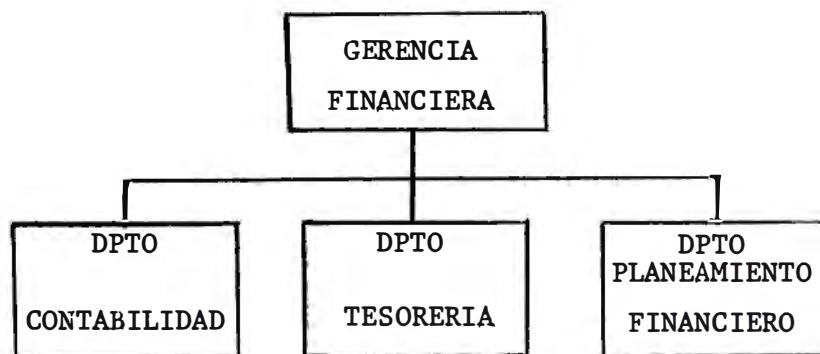
En la Empresa Minera Especial Tintaya S.A., por la envergadura de operaciones que realiza en su actual etapa de construcción la Tesorería tiene que mantener y/o obtener los recursos necesarios para que se cumplan con todos los compromisos de pagos y así lograr que las metas se alcancen para poner en producción la mina de Tintaya.

### 3.2.- ORGANIZACION

La organización funcional de la empresa se esquematiza en el Organigrama aprobado por el Directorio, tal como se aprecia en el Anexo. N° 3.

La Gerencia Financiera está constituida por 3 órganos de línea y son:

Tesorería, Contabilidad y Planeamiento Financiero y tienen la categoría de Departamentos.



El Departamento de Tesorería actualmente tiene una implementación parcial que debe cubrirse durante el año 1983. De acuerdo con el Manual de Funciones de la Empresa, al Depar-

tamento de Tesorería le corresponde un conjunto de funciones que serán racionalmente distribuidas entre las divisiones que considero deben establecerse.

En el cuadro N<sup>o</sup> 2 se aprecia el Organigrama de Tesorería, el cual debe estar constituido por 5 Divisiones : Caja, Valores, Administración de Contratos, Relaciones Bancarias y Fisco -- lía, con un total de 11 trabajadores incluyendo la jefatura.

### 3.3.- FUNCIONES

Las atribuciones y responsabilidades del Tesorero deben estar bien delimitadas y tener normas muy bien definidas de su función, a de depender de una sola autoridad y si bien esta regla es de tipo general, cobra en este caso una particular relevancia. Debe estar muy apoyado por el Gerente Financiero con el que ha de mantener un contacto frecuente.

El tesorero debe tener un conocimiento pleno de la política financiera de la empresa y estar al corriente de los acuerdos de Directorio y directivas en general que afecten a su labor, tanto internas como externas a la empresa.

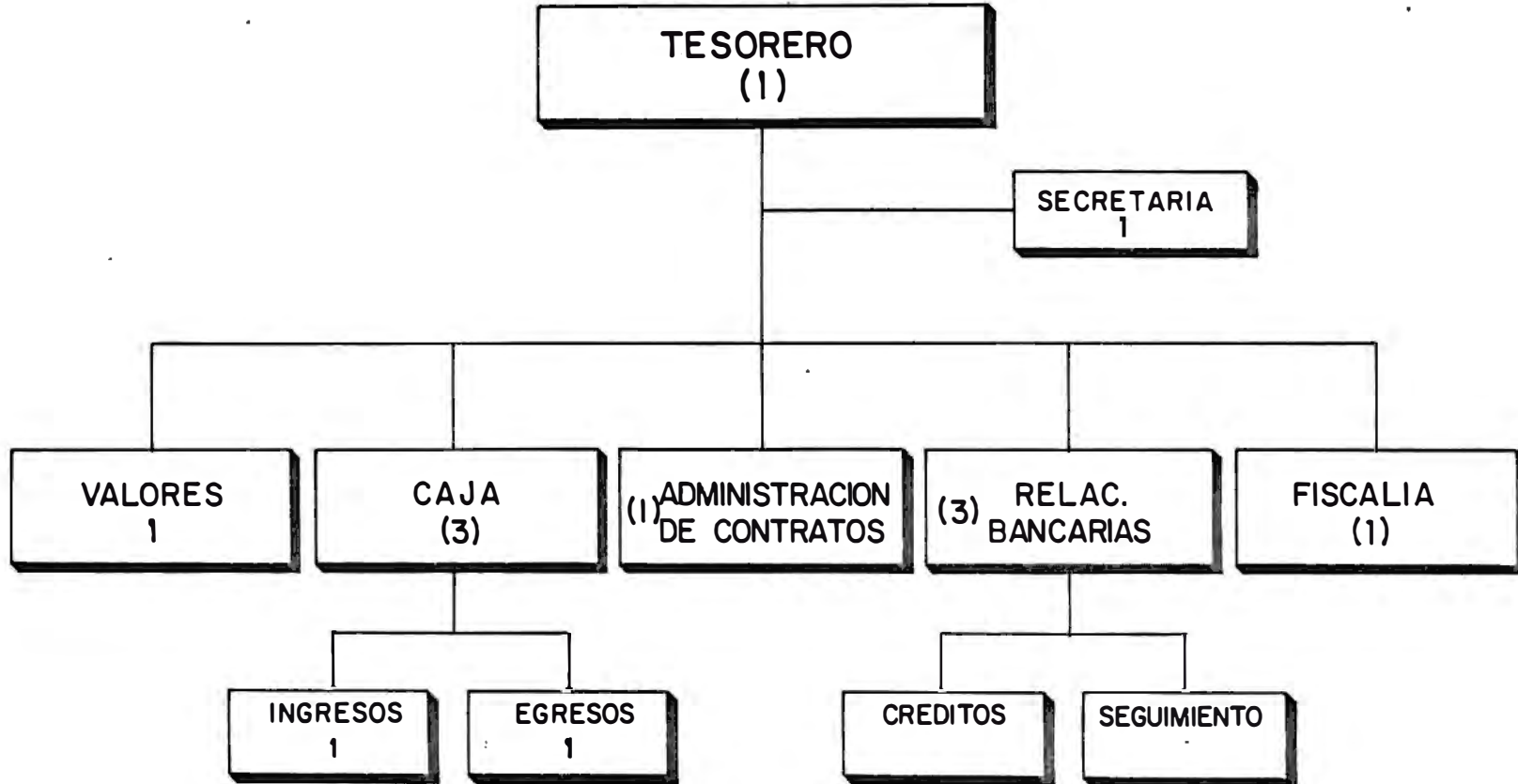
La función básica, del Departamento de Tesorería, es planificar, coordinar y ejecutar las actividades tendientes a mantener una eficiente administración de los recursos financieros de la empresa, controlando el uso y distribución de fondos, tanto propios como de las fuentes de financiamiento.

#### 3.3.1. DEL TESORERO

- a) Realizar ante los organismos pertinentes, las gestiones bancarias y financieras necesarias para proveer los fondos requeridos por la empresa, en función de su marcha operativa y de inversión.



ORGANIGRAMA DE TESORERIA



- b) Autorizar los pagos según la Orden de pago sustentadas - por los documentos de acuerdo al Manual de Procedimientos de la Empresa y visado por el funcionario autorizado.
- c) Asesorar y apoyar a la Gerencia Financiera en todos los asuntos relacionados con la administración y control de los recursos financieros de la Empresa.
- d) Establecer las funciones específicas de las dependencias a su cargo y evaluar la gestión de cada dependencia así como del personal que en ellas labore.
- e) Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, procedimientos, dispositivos legales y demás directivas aprobadas por la Alata Gerencia de la Empresa.
- f) Velar por el continuo perfeccionamiento y capacitación - del personal a su cargo, en concordancia con las directivas y reglamentos establecidos para tal fin.
- g) Coordinar con todas las áreas de la Empresa para establecer procedimientos de cobranza y pagos a fin de lograr - las condiciones más ventajosas y rentables para la Empresa.
- h) Dirigir la elaboración del presupuesto del Departamento de Tesorería y controlar su ejecución.
- i) Supervisar permanentemente que la transferencia de fondos a las unidades del interior sean canalizadas y recepcionadas satisfactoriamente.
- j) Cumplir otras funciones que le asigne la Gerencia Financiera en el ámbito de su competencia.

### 3.3.2 DEL CAJERO



- a) Verificar y realizar las cobranzas y pagos debidamente autorizados que deriven de las actividades - de la Empresa.
- b) Administrar el Fondo Fijo de la Sede Central y realizar su reembolso oportunamente.
- c) Emitir cheques en soles y dólares según las órdenes de pago, sustentada por la factura o recibo debidamente autorizado.
- d) Solicitar a los funcionarios con poderes la firma de cheques, letras pagarés, etc., previamente aprobado según el calendario de firmas.
- e) Efectuar entregas, cambiar cheques, realizar pagos etc. en los Bancos donde mantiene cuenta corriente la Empresa.
- f) Registrar diariamente en el Libro Caja - Bancos todas las operaciones que involucren la afectación de la cuenta corriente de la Empresa.
- g) Presentar diariamente todos los Reportes solicitados con movimiento de operaciones al Tesorero.
- h) Registrar y llevar el seguimiento e instruir su descuento de todos los gastos de viaje al personal que no ha rendido cuenta dentro del plazo vigente según el Manual de Procedimiento.
- i) Presentar mensualmente el Reporte de Tesorería asignando al gasto el código ya establecido en Tesorería.
- j) Actualizar mensualmente el calendario de obligacio

nes pendientes por concepto de créditos otorgados a la empresa mediante letras, pagarés, advance account etc.

- k) Realizar cualquier otra tarea que le sea encomendada por el Tesorero y/o Gerente Financiero.

### 3.3.3. DE VALORES

- a) Administrar y controlar adecuadamente todos los valores, Bonos, Cartas Fianzas, Certificados Bancarios en M/E, Certificados de Depósito a Plazo, etc. de la Empresa.
- b) Registrar y llevar un riguroso seguimiento de las Cartas Fianzas que garantizan adelantos de fondo - entregados a terceros, tales como Contratistas, Consultores, Proveedores, etc., previendo su renovación y/o devolución.
- c) Mantener registros al día y seguimientos de todas las Colocaciones Financieras que mantiene la Empresa en la Banca e Instituciones Financieras.
- d) Emitir reportes semanales de abonos en las cuentas corrientes de la Empresa, coordinando con Caja.
- e) Ejecutar Cartas Fianzas y coordinar con los organismos competentes su procesamiento y liquidación.
- f) Mantener un registro diario de indicadores económico - Financiero tales como: Tasa de Interes, Libor Prime - rate, cotización del dólar oficial y certificado americano y canadiense, tasa de inflación - local, de los EE.UU. y del Canada, tasa de devaluación

ción, etc.

- g) Mantener un registro de los Certificados de Capitalización Tributos por derechos de importación, aprobados por Decreto Supremo.

#### 3.3.4. DE LA ADMINISTRACION DE CONTRATOS

- a) Administrar adecuadamente los Contratos suscritos por la empresa, asegurando su fiel cumplimiento durante su vigencia.
- b) Realizar el Control Financiero determinando periódicamente el costo financiero de los préstamos y efectuar seguimiento de todos los desembolsos y amortizaciones con cargo a las líneas de Crédito contraídas por la Empresa.
- c) Emitir un informe mensual sobre la situación de los contratos, clasificándolos según su naturaleza de acuerdo al avance de obra o servicio.
- d) Revisar y registrar la información contenida en las Valorizaciones, por contrato.
- e) Coordinar estrechamente con el área de Técnica sobre las valorizaciones pendientes de pago y emitir la previsión de fondos a la tesorería.
- f) Realizar cualquier otra tarea que le sea designada por el Tesorero y/o Gerente Financiero.

#### 3.3.5. DE LAS RELACIONES BANCARIAS

- a) Hacer el seguimiento permanente de todas las opera

ciones bancarias solicitando la nota de cargo o abono para su registro en el Libro Bancos coordinando con Caja.

- b) Sustentar todas las operaciones con carta de instrucciones luego de registradas en el Libro Bancos para su entrega a Contabilidad.
- c) Aperturar estafetas en todos los Bancos con los que opera la Empresa a fin de agilizar la recepción de información durante su recorrido.
- d) Aperturar Cartas de Crédito en los Bancos y efectuar su seguimiento para la recepción de documentos para la Aduana.
- c) Mantener actualizados los registros de las líneas de crédito en moneda nacional y moneda extranjera concertada por la Empresa.
- f) Preparar Estados mensuales del servicio de la Deuda para las Instituciones Públicas que lo soliciten oficialmente.
- g) Realizar cualquier otra tarea que le sea encomendada por el Tesorero.

### 3.3.6. DE LA FISCALIA

- a) Revisar y dar su conformidad para la aprobación por parte de la Gerencia Administrativa de toda factura presentada por el proveedor para su pago. La Factura debe estar sustentada con la Orden de Compra y Guía de Remisión.

- b) Revisar y dar su conformidad para la aprobación por parte de la Gerencia respectiva de todo recibo por honorarios o servicio prestado a la Empresa por personas naturales y jurídicas.
- c) Revisar y dar su conformidad de pago a las valorizaciones ya aprobadas por la Gerencia Técnica y presentadas por los contratistas y consultores según los términos del contrato suscrito con la Empresa.
- d) Fiscalizar en todos los pagos por efectuarse la retención de los impuestos a los que esten afectos a dicho tributo, según los dispositivos legales vigentes.
- e) Revisar y dar su conformidad a todos los cheques emitidos por Caja para que sean firmados por 2 funcionarios indistintamente autorizados con poderes - para tal fin.
- f) Determinar el pago de todas las obligaciones tributarias que debe cumplir la Empresa mensualmente.
- g) Diseñar los formularios adecuados para efectuar en forma ordenada y efectiva todas las operaciones que se generan en Tesorería.
- h) Realizar cualquier otra tarea que le sea encomendada por el Tesorero y/o Gerente Financiero.

#### 3.4. ELABORACION DEL PLAN DE TESORERIA

La gestión de la Tesorería se verá facilitada con la elaboración de un Plan que permita preveer sus necesidades de fondos

y sus fuentes de financiación durante un periodo anual denominado tambien a corto plazo, que se determinará en el Flujo de Caja o Cash Flow de la Empresa.

La empresa Tintaya S.A. como tiene un financiamiento plenamente concertado con la Banca Internacional para la ejecución del proyecto, tal como se explicó en el capítulo anterior, la Tesorería tiene la responsabilidad de darle la colocación más rentable a los recursos que han sido desembolsados por los prestamistas, que se irán consumiendo durante el avance del proyecto, según el presupuesto de inversión aprobado.

#### 3.4.1. EL FLUJO DE CAJA

Una de las tareas fundamentales de la Tesorería es determinar el nivel de liquidez que requiere la empresa para cumplir con sus compromisos de pagos en el corto plazo, para lo cual se debe elaborar el flujo de caja que es el movimiento del efectivo expresado en los saldos de la cuenta corriente, colocaciones temporales y valores de inmediata negociación.

Para elaborar el flujo de caja, hay que tener un conocimiento íntegro de todas las decisiones que inciden en los ingresos y egresos de la Empresa, para lo cual el Gerente Financiero debe informar permanentemente al Tesorero sobre los Acuerdos del Directorio, decisiones de Gerencia y demás directivas.

El flujo de Caja abarca el periodo de un año y se calendariza en función a la coyuntura financiera que atravieza la empresa, en días, semanas o meses. En el caso de Tintaya S.A. el flujo de caja se elaborará mensualizado y su fuente de información básica será el Balance Proyectado y el Presupuesto de Ingresos de la Empresa.

El flujo de caja se debe presentar para su aprobación en la primera quincena del mes de Diciembre del año anterior y se -

reprogramará mensualmente, ajustando las cifras de acuerdo a la ejecución obtenida de los Resultados de Tesorería, documento que se explicará posteriormente.

En el cuadro N° 3 se aprecia el Flujo de Caja previsto para 1983 expresado en miles de dólares americanos; en la parte superior se tiene la Caja Inicial que es el saldo al final del mes anterior.

Luego vienen los ingresos proveniente de los desembolsos directamente efectuados por el Export Development Corporation (EDC) con cargo al préstamo por la adquisición de bienes de capital y servicios del exterior. De esa manera, todas las importaciones y servicios de consultoría de SNC Inc. son pagados bajo esta modalidad. Los desembolsos previstos de éste Organismo canadiense para el período es de US \$ 61.5 millones de dólares.

Las transferencias de fondos proveniente del préstamo de Sindicato de Bancos, liderados por el Toronto Dominion International Bank, son remesadas para cubrir todos los compromisos de pagos en moneda nacional y se prevee transferencias hasta por US \$ 83 millones de dólares sin incluir imprevistos que que si estan presupuestados.

Finalmente la parte de ingresos es completada con la línea de crédito que nos otorgará la Banca Local y esta comprendida por el financiamiento de bienes de capital de fabricación local mediante FONCAPS, línea de sobregiro aprobado, e ingresos financieros que redituan las colocaciones temporales de depósitos que se van utilizando. Todo este rubro asciende a US \$ 2.4 millones de dólares.

Tambien existen los derechos de aduana que se cubren con Certificados de Capitalización de Tributos que no se considera -

FLUJO DE CAJA  
(EN MILES DE US \$)

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
I.- CAJA INICIAL	210	103	111	77	146	138	117	93	102	155	101	105	210
II.- INGRESOS													
Desembolsos Directos EDC	6,313	5,626	4,797	9,574	6,417	8,623	8,127	5,353	2,127	2,212	840	1,504	61,513
Transf. Sind. Bancos TDB	3,850	4,400	5,300	3,900	7,500	9,400	5,300	6,700	6,600	6,700	8,400	15,100	83,150
Línea de Créd. Ban. Local	--		400	100	100	400	100	100	400	100	100	600	2,400
	10,163	10,026	10,497	13,574	14,017	18,423	13,527	12,153	9,127	9,012	9,340	17,204	147,063
III.- EGRESOS													
Ejecución del Proyecto													
01 Contratistas	2,832	3,040	4,169	2,524	6,135	4,466	3,981	5,426	5,631	5,525	7,174	6,740	57,643
02 Consult. Externa	1,087	1,087	1,217	1,301	1,254	1,170	899	723	582	635	469	469	10,893
03 Adquisic. Locales	100	115	132	152	175	201	231	265	305	351	404	463	2,894
04 Importaciones	5,880	5,194	4,256	9,032	5,876	8,082	7,695	5,029	1,802	1,888	624	1,287	56,645
05 Gastos de Flete	22	92	70	83	52	38	114	67	79	108	53	14	792
06 Prima de Seguros	14	103	14	14	14	18	18	107	18	22	22	22	386
07 Gtos. de Aduana	107	118	150	103	208	155	138	180	180	180	226	212	1,957
08 Otros Gastos	33	53	53	43	13	23	12	12	12	12	12	12	290
Gastos Financieros													
09 Gts. Financieros	40	40	260	40	50	4,020	50	50	180	60	60	7,435	12,285
Gastos Administrativos													
10 Sueldos y Salarios	75	88	102	115	129	142	249	153	153	153	153	300	1,812
11 Beneficios y Leyes S.S.	29	34	41	47	52	58	64	64	64	64	64	64	645
12 Impuestos	18	21	25	22	34	30	39	33	33	33	38	51	377
13 Gastos Diversos	33	33	42	29	33	41	61	35	35	35	37	60	474
	10,270	10,018	10,531	13,505	14,025	18,444	13,551	12,144	9,074	9,066	9,336	17,129	147,093
IV.- CAJA FINAL	103	111	77	146	138	117	93	102	155	101	105	180	180



en el flujo de caja por ser ingresos y egresos no dinerarios.

La parte de egresos es la que continua, siguiendo el mismo cuadro N° 3 y estan modificados según la naturaleza del gasto. Se aprecia que en el mes de Junio se alcanzará el mayor gasto a nivel de partidas y entre contratistas e importaciones cubren US \$ 114.3 millones de dólares que representan casi el 78% de todos los egresos para el año 1983.

Por último se aprecia el saldo de Caja - Bancos que en promedio asciende a 120 mil dólares en cuenta corriente, siendo un monto bastante razonable si se tiene en cuenta el nivel de gasto mensual.

#### 3.4.2. LA SITUACION DE TESORERIA

La Situación de Tesorería es un reporte diario que consiste en presentar los saldos disponibles de fondos según Libros - en las distintas cuentas corrientes que mantiene la empresa en los Bancos. El conocimiento de la Situación de Tesorería es sumamente importante para la gestión del Tesorero.

Para su operatividad la Situación de Tesorería se diseña en un formato, tal como se aprecia en el cuadro N° 4. El Procedimiento para su llenado es el siguiente:

- En la columna I se enumeran los Bancos con el número de cuenta corriente que posee la Empresa, tanto en moneda nacional como en moneda extranjera.
- En la columna II se registra el saldo según el Libro de Caja-Bancos de todas las operaciones al cierre del día.

**SITUACION DE TESORERIA**  
AL ..... DE ..... DE 1983

CUADRO N° 4

I	II	III		IV	V	VI
BANCO Cta. Cta. N°	SALDO CONTABLE AL :	MOVIMIENTO AL :		SALDO ESTIMADO	SOBREGIRO AUTORIZADO	DISPONIBLE ESTIMADO
		IMPORTE	CONCEPTO			
de la NACION 000-093122						
POPULAR 000-163961						
CREDITO 311653-0-09						
CONTINENTAL 100-1-351504						
<b>TOTAL s/</b>						
de la NACION 6-000-0150 06						
POPULAR 160-005130						
<b>TOTAL US \$</b>						

SALDOS EN CAJA	FONDO FIJO s/	FONDO FIJO US \$
INICIAL		
( MOVIMIENTO )		
FINAL		

PREPARADO \_\_\_\_\_  
REVISADO \_\_\_\_\_  
Vo Bo \_\_\_\_\_

- En la columna III figura el movimiento de Tesorería de abonos (+) y cargos (-) que van modificando la liquidez de la Empresa. El movimiento de Tesorería es contínuo, en el parte aparece una instantánea de la situación de liquidez, como si el movimiento de Tesorería hubiese quedado detenido. El movimiento de Tesorería, por definición, es dinámico y, en cambio, la situación de Tesorería es el aspecto estático de la liquidez.

Aclarando estos conceptos se ha de decir que -- el movimiento de Tesorería no es la representación de las diferentes y cambiantes posiciones de la liquidez, sino solamente la imagen de las diferencias que van configurando y modificando dicha liquidez. La liquidez es el resultado de una situación inicial y de un movimiento de Tesorería; el movimiento es solamente la serie de hechos que van alterando dicha situación inicial.

Las señales que lo hacen dinámico al movimiento de Tesorería, son las cobranzas y pagos en cheques, transferencias de fondos, entregas al Banco, carta de instrucciones para que abonen o carguen a la cuenta según la operación que se realiza.

- La columna IV es el resultado algebraico de las columnas II- III, denominado saldo estimado, éste debe ser positivo si la empresa no cuenta con un sobregiro autorizado, de lo contrario se estaría corriendo el riesgo que sean rechazados

cheques girados y presentados al Banco. Esta situación sería muy lamentable por el desprestigio que puede ocasionar. En el caso que la Empresa no tuviera sobregiro autorizado el saldo estimado será igual al disponible estimado.

- La columna V viene a ser la línea de crédito autorizada por el Banco para sobregirarse hasta cierto nivel, es una fuente adicional de financiación para cubrir contingencias inesperadas.

En la coyuntura económica actual el costo de sobregiro refiriéndonos a la tasa activa actualmente es del 47.5% más 2% de comisión de crédito; o sea 49.5% nominalmente, pero como tiene capitalización mensual la tasa efectiva llega al 60.5% aproximadamente. Si consideramos que la tasa de devaluación llega a un promedio de 6% mensual haciendo una tasa efectiva anual de un poco más del 100% podemos concluir que resulta negocio para la empresa sobregirarse por días corridos durante el fin de semana y después monetizar soles con cargo al depósito a plazo en M/E para acreditarlo en cuenta corriente, así se obtiene una rentabilidad marginal adicional.

Finalmente se aprecia la columna VI, es la suma algebraica de la columna IV y V, determinando el disponible estimado que viene a ser la liquidez reflejada periódicamente en la parte de Situación de Tesorería.

Ahora bien, el saldo y disponible son estimados porque algunos gastos financieros generados por

las operaciones tales como: comisión de crédito, de negociación, intereses, gastos de telex, portes, impuestos, etc. son conocidos cuando llega la nota de cargo. Registrados en el Libro Caja Bancos éstos gastos adicionales se obtiene el saldo real que se conciliará con el Estado de Cta. mensual en el Departamento de Contabilidad.

También se debe incluir en la Situación de Tesorería los saldos en efectivo que se administra directamente como es el Fondo Fijo.

La sección Caja tiene a su cargo la responsabilidad de presentar la Situación de Tesorería diariamente al final de la jornada al Tesorero para tomar las decisiones pertinentes en las operaciones del día siguiente, coordinando siempre con el Gerente Financiero sobre las acciones a tomar.

### 3.4.3. RESULTADOS DE TESORERIA

Las operaciones realizadas en el mes mediante los abonos y cargos que figuran en el movimiento de Tesorería y que han sido registrados en el Libro Caja-Bancos constituyen el Resultado de Tesorería mensual.

El Resultado de Tesorería es un reporte muy importante por varias razones; por un lado, para determinar el nivel de gasto real, en calidad de información extracontable, por otro, para comparar con las previsiones asignadas en el flujo de Caja mensual y por último para poder realizar una nueva reprogramación del presupuesto de la Empresa en

RESULTADOS DE TESORERIA

MES : DICIEMBRE DE 1982

(EN MILES DE US \$)

I.- CAJA INICIAL		23
II.- INGRESOS		
Desembolsos Directos EDC	2,308	
Liquidación de CBME	1,980	
Transferencia Sind. de Bancos TDB	<u>950</u>	5,238
III.- EGRESOS		
Ejecución del Proyecto		
01 Contratistas	954	
02 Consultoría Externa	873	
03 Adquisiciones LOcales	96	
04 Importaciones	1,913	
05 Gastos de Flete	28	
07 Gastos de Aduana	12	
Gastos Financieros		
09 Gastos Financieros	1,104	
Gastos Administrativos		
10 Sueldos y Salarios	116	
11 Beneficios y Leyes S.S.	10	
12 Impuestos	22	
13 Gastos Diversos	<u>34</u>	5,162
IV.- CAJA FINAL		99

la parte que resta hasta fin de año.

En el cuadro N° 5 se aprecia los Resultados de Tesorería del mes de Diciembre de 1982, expresando en miles de US \$. Tenemos primero el saldo inicial según libros de Caja-Bancos ya conciliados con el Estado de Cta. Cte., al final del mes anterior; luego están los ingresos provenientes de desembolsos directos del Export Development Corporation (EDC) y desembolsos con cargo al préstamo del Sindicato de Bancos; colocados en depósito a plazo en moneda extranjera en la Banca Local.

Luego vienen los Egresos, codificados de acuerdo a la naturaleza del gasto, se puede observar que el rubro 04 Importaciones ha absorbido el 37% del gasto y los gastos financieros - el 21%.

El saldo resulta de la suma algebraica de  $I + II - III$ , y finalmente la Caja final al término del mes, que expresa la situación de liquidez efectiva en Bancos.

El Resultado de Tesorería es una herramienta extracontable - muy valiosa para la Gerencia porque le permite tener un conocimiento rápido de lo gastado en el avance del proyecto y tomar las medidas correctivas en la parte proyectada o confirmar las cifras obtenidas.

### 3.5 LAS RELACIONES CON LA CONTABILIDAD

La Tesorería debe mantener una estrecha vinculación con la Contabilidad, esta relación es reciproca porque la Tesorería requiere algunas veces de información que ya se encuentra contabilizada y la Contabilidad necesita de la documentación sustentatoria de las operaciones efectuadas por la Tesorería.

La gestión de Tesorería tiene una dinámica de urgencia y su dimensión más importante es el tiempo. La mayor parte de las operaciones se concretan y se cierran por teléfono y se regularizan con la carta de instrucciones ese mismo día. Esta particularidad se debe al sistema bancario y financiero que atiende en un horario bastante reducido y la economía se ha dolarizado. Estos factores traen como consecuencia que la cotización del dólar oficial y certificado del día - sean determinantes para efectuar una serie de operaciones. En ese sentido, para efectos de gestión en Tesorería que implica una acción es suficiente con haber confirmado la operación telefónicamente, porque el factor confianza es preponderante en la actividad bancaria.

En la contabilidad de partida doble toda operación tiene una contrapartida. En el momento de contabilizar una operación bancaria, pues, es necesario que exista el comprobante que justifique la contabilización tanto en la cuenta Banco como en la cuenta oponente.

La parte de Situación de Tesorería se anticipa a la contabilidad formal porque cuando ya se ha confirmado telefónicamente que ha sido realizada una operación se considera en su reporte respectivo como ya ejecutada y la sustentación documentaria será posteriormente.

Sin embargo la contabilidad que es una técnica de registro basada en la constatación de los hechos, no puede operar si no tiene la nota de cargo o abono original que garantice la autenticidad de la operación.

Esta discrepancia de modus operandi es muy justificada más aún si se tiene en cuenta que el Plan Contable General lo reitera y existen normas de control y directivas de audito-



ría interna que exigen la documentación fehaciente.

Este punto de aparente controversia se da en toda empresa pero deben coordinar Tesorería y Contabilidad para que la información sustentatoria de las operaciones efectuadas o instruidas llegue oportunamente.

En Tintaya S.A. las divergencias entre Tesorería y Contabilidad se van solucionando gracias a la permanente coordinación y comunicación que existen entre ambas Areas ha permitido ir implementando procedimientos en un enfoque muy profesional.- Se han tomado una serie de acciones y sugerí que una Sección de nominada Relaciones Bancarias justamente se encargue de conseguir diariamente en los Bancos la información que permita el seguimiento de las notas de cargo o abono, estados de cuentas etc.

Asimismo se han aperturado estafetas en todos los Bancos que facilita la canalización de toda la información para su recepción oportuna.

### 3.6.- NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA TESORERIA

El manual de Normas y Procedimientos son el conjunto de normas directivas que establece y circulariza la empresa, entre todo el personal y proviene de las políticas de organización y administración de los recursos humanos, financieros y materiales que por acuerdo del Directorio se establece en una empresa.

Estas normas y procedimientos aprobados deben ser acatados por todo el personal y determina el ejercicio del control interno.

La Tesorería por la misma naturaleza de sus funciones y por pertenecer a una empresa estatal de derecho privado, está sujeta a normas y directivas, tanto internas como externas a la Empresa.

La tesorería debe mantener el fiel cumplimiento de las pautas que le señalan los procedimientos normativos, pero éstos deben ser coherentes y funcionales, de tal manera que permitan un desenvolvimiento de la gestión de Tesorería sin obstaculizar o limitar su acción dinámica en sus relaciones con las áreas de la empresa e Instituciones bancarias, financieras, etc.

### 3.6.1.- NORMAS INTERNAS

Todo el personal que labora en la empresa requiere de una u otra forma los servicios que brinda el Departamento de Tesorería. Por un lado tenemos que los contratos de obras civiles o asesoría que celebran en el área técnica tienen un capítulo sobre las condiciones de pago que deben ser negociadas en coordinación con la Tesorería; las Ordenes de Compra emitidas por el área de Logística para los proveedores tiene un rubro sobre las condiciones de pago que interesa a la Tesorería; el área de Servicios Generales que siempre requiere fondos, para cumplir con las funciones que le competen, con cargo a la Caja Chica y por otro lado el permanente flujo de personal que tiene que cobrar su sueldo o salario, recibir sus gastos de viaje, compras con cargo al fondo fijo, etc. Todas las acciones mencionadas tienen algo en común y es pagar o cobrar, esto implica una salida de fondos que será atendido por la Sección Caja, porque una de sus

funciones básicas de esa, luego de haber cumplido el documento que sustenta la salida de fondos ciertos requisitos obligatorios para su pago.

La Tesorería debe preparar Directivas que expliquen el procedimiento de pago, los requisitos para hacer un pago, los niveles de aprobación, el horario de atención, las garantías que debe solicitar la empresa cuando entrega un adelanto o cuando se hace una compra al crédito la aceptación de letras que deben estar en poder de la Tesorería, en fin existen una serie de atenciones que deben ser conocidas por aquellos funcionarios que celebran contratos con proveedores o contratistas.

Las directivas deben ser ampliamente difundidas para evitar demoras en una acción, porque justamente el desconocimiento de las reglas de juego generan perjuicios al beneficiario del pago si no ha seguido su trámite normal; que se inicia en la recepción, luego pasa a Contabilidad para su provisión contable, de allí pasa a la Fiscalía que revisa y da la conformidad para la aprobación de la factura o recibo por la Gerencia respectiva. El documento que sustenta el pago ya aprobado pasa a Contabilidad para que se emita la Orden de Pago, de acuerdo al Plan de Cuentas, seguidamente pasa a Caja que emite el cheque y se encarga de obtener las firmas. Culinado todo este trámite se procede a pagar de acuerdo a los horarios establecidos para el pago - los días Martes y Jueves de 9.00 a.m. a 12.30 p.m. y de 2.00 p.m. a 4.00 p.m.

Como se podrá apreciar, solamente cuando la valoración, factura o recibo llega a Tesorería aprobado

recién podemos decir con propiedad cuando se va a efectuar el pago, y este hecho es importante recalcarlo porque Tesorería muchas veces ha tenido que desilusionar a muchos proveedores o contratistas que se presentan en Caja para cobrar un cheque que le había sido prometido en otra área de la Empresa esto es totalmente improcedente y deja una imagen de descoordinación en la Empresa que será superada en la brevedad cuando se implemente y se divulgue una directiva al respecto.

### 3.6.2.- NORMAS EXTERNAS

Las normas externas son el conjunto de directivas que emanan de los Organismos establecidos para tal fin, como es el caso de la Contraloría General de la República que establece las Normas Técnicas de Control para el ámbito del Sector Público y empresas donde el Estado tiene participación en el accionariado .

Para el manejo de fondos existen directivas específicas y la Tesorería de la Empresa debe difundir las normas técnicas de Control para que exista la observancia a su estricto cumplimiento.

Las acciones por las que se aplican normas que debe velarse para su fiel cumplimiento son las siguientes:

- Uso del fondo fijo para Caja Chica
- Reposición oportuna del Fondo para pagos en efectivo por Caja Chica.
- Arqueos sorpresivos del fondo fijo.
- Transferencias de fondos.

Medidas de seguridad para el giro de cheques y traslado de fondos.

Cheques a nombre de la Entidad.

Cambio de cheques personales.

Uso del sello fechador "Pagado".

Fianza de servidores.

Tambien, por la actividad que desarrolla la Empresa en esta etapa de Construcción se deben cumplir la -- directivas emanadas del Reglamento Unico de Licitación de Obras Públicas (RULCOP) en los Contratos celebrados con las empresas constructoras. En Tesorería se debe implementar un procedimiento para velar por la recepción de las garantías que cubren a la - Empresa de un posible incumplimiento de Contrato.

Recepcionar la Carta Fianza por un importe igual al adelanto que otorga la Empresa emitido por una Entidad Bancaria, Financiera o Compañía de - Seguros, a solicitud del contratista y a favor - de la Empresa.

El Contratista ganador de la buena pro debe presentar el 2% del monto del contrato en Bonos de Fomento Hipotecario o instruir su adquisición por la Empresa para que le sea descontado de su primera Valorización.

Retener en cada Valorización presentada por el - Contratista el 5% por Fondo de Garantía para que sea empozado dentro del plazo de 15 días en el - Banco de la Vivienda. Este fondo solo podrá reembolsarse al Contratista al término de la Obra y luego de haber cumplido en todos los requisitos

para la entrega de la Obra.

### 3.7. LAS RELACIONES BANCARIAS

El medio ambiente externo en la gestión de la Tesorería es - fundamentalmente el ámbito bancario es decir la Banca Esta - tal, Asociada, Privada y las Entidades Financieras.

Por la magnitud del Proyecto Tintaya que se traduce en un flujo mensual cada vez más creciente de egresos en su etapa actual, como hemos apreciado anteriormente, debe utilizar los servicios de varios Bancos por dos razones fundamentalmente; una de ellas es la especialización que se observa ya sea por la experiencia y/o capacidad del Banco, para un determinado tipo de operaciones como por ejemplo, operaciones de crédito documentario, moneda extranjera, transferencias al exterior, etc. que permiten prontitud y menor costo en la operación instruída. Por otro lado, la capacidad de negociación que tiene la Empresa le permite solicitar un trato preferencial y los Bancos muestran bastante interes de trabajar con Tintaya S.A. Esto no significa que se trabaje con todos los Bancos, sino debe atenderse con los Bancos más importantes que cuentan con una infraestructura que le permite ofrecer múltiples servicios.

Es necesario aclarar en este punto que la Empresa por tener capital del Estado debe mantener sus cuentas corrientes en el Banco de la Nación porque existe un dispositivo legal que lo precisa, sin embargo se debe coordinar con dicho Banco para poder trabajar conjuntamente con la Banca Asociada y Privada si fuera necesario, porque el dispositivo sobre el particular no es excluyente.

Las relaciones bancarias deben tener siempre una atención preferencial en la gestión de la Tesorería y hay que darle un tratamiento selectivo según las acciones que se desean efectuar. Podemos clasificarlas en dos niveles:

- a) Acciones relacionadas con la política bancaria a alto nivel.
- b) Acciones relacionadas con los trámites bancarios de rutina.

Otro aspecto que es importante resaltar en las relaciones bancarias es la ética y los principios morales que debe poseer el ejecutivo en un campo donde las responsabilidades son muy grandes y el reconocimiento a la labor desempeñada a veces pasa desapercibida.

### 3.7.1.- ACCIONES RELACIONADAS CON LA POLITICA BANCARIA A ALTO NIVEL

Este tipo de acciones están referidas dentro de las medidas y estrategias, encaminadas particularmente a identificar y singularizar las relaciones de la Empresa con sus banqueros.

Algunos Bancos han desarrollado el denominado marketing bancario a fin de captar el mayor número de clientes, todo esto basado en una política de captación agresiva. Además los Bancos también dan un tratamiento selectivo a sus cliente, de acuerdo con sus antecedentes comerciales y situación económico-financiera. Los clientes que a juicio del Banco representan un excelente negocio de potencia, tienen un tratamiento preferencial en las operaciones que realiza.

De esa forma, se aprecia la vocación de servicio por parte del Banco, demostrando a través de sus más altos e jecutivos comprensión e identificación con los intereses de la Empresa, lo que hace de la relación Banco-Empresa una relación cordial y amistosa.

Ahora bien esta relación Banco-Empresa tiene que manejarse con mucha prudencia y habilidad, por cuanto casi siempre el banquero trata de inclinar la balanza a su favor consiguiendo las operaciones más rentables para el Banco, pero los que conocen las ventajas y desventajas que tiene un Banco son normalmente en la empresa el Gerente Financiero y el Tesorero. En ese sentido de las relaciones con los banqueros debemos obtener las mayores tasa de interés para nuestras colocaciones, las más altas cotizaciones de M/E en nuestras transacciones, las menores comisiones que cobra el Banco por la apertura o cancelación de una carta de crédito, etc.

En la coyuntura del país, por ejemplo, se observa que el costo del sobregiro (60%) es menor que la tasa de inflación (70%) y menor aún que la tasa de devaluación (90%), esta situación determina que las tasas de interés activas sean negativas, es decir que la tasa de interés que cobran los Bancos sea menor que las tasas inflacionaria y la devaluación. Por estas circunstancias los Bancos tratan de conceder créditos en dólares americanos, pero la Empresa por su situación preferencial debe solicitar un sobregiro en moneda nacional.

También a través de las relaciones con los Banqueros se puede conseguir colocación de fondos que se man -



tienen en las cuentas corrientes bajo la modalidad de "mesa de dinero" por breves períodos de tiempo o colocar fondos en la compra de Bonos de Inversión Pública el fin de semana, a una tasa del 56% con recompra inmediata y abono de interes al nuevo día útil de la siguiente semana.

### 3.7.2.- ACCIONES RELACIONADAS CON LOS TRAMITES BANCARIOS - DE RUTINA,

Existe, como ya se ha mencionado, una serie de operaciones que se realizan con los Bancos que podría de nominarlas de rutina por efectuarse frecuentemente en la etapa actual de la Empresa, lo importante es cumplir con las obligaciones de pago contraídas, - para lo cual se debe instruir con carta al Banco - el abono en la cuenta corriente con cargo al depósito a plazo en M/E o un Certificado bancario en - M/E. Las transferencias de fondos locales y al exterior, las operaciones de crédito documentario, - la solicitud de cartas fianzas, etc. son algunas - de las operaciones de rutina.

En tesorería, la acción que realiza debe ser de inmediato para que el Banco lo ejecute el mismo día o a mas tardar al día siguiente. Normalmente las - operaciones quedan confirmadas a través del teléfono con cargo a regularizar con la carta de instrucciones, pero esto sólo es aceptado por el Banco cuando existe confianza entre el funcionario del - Banco y el ejecutivo de la Empresa.

Considero importante asignar dentro de la Tesorería una sección que la he denominado justamente Re

laciones Bancarias, porque se labor es dar el seguimiento a las operaciones realizadas, recepcionar todos los documentos que el Banco envía a la Empresa y mantener informado al Tesorero de la facilidad o dificultad que encuentra en la atención que le brinda el Banco

En las operaciones de rutina siempre es aconsejable estar en coordinación con el sectorista asignado por el Banco, a fin de que agilice la operación cuando ya está bajo control del Banco.

Para que todas las operaciones bancarias queden sustentadas con la nota bancaria respectiva es recomendable aperturar casilla en todos los Bancos para que por allí se canalice toda la información del Banco y la persona encargada de esa labor vaya controlando - mediante su libro de cartas instruidas toda operación que ha sido culminada.

### 3.8.- LAS RELACIONES CON LAS UNIDADES DEL INTERIOR

Un tratamiento especial merecen las Unidades instaladas y las que deban implementarse en la zona de influencia del proyecto en el sur del país, comprendida entre el Cusco y Arequipa.

De acuerdo a las necesidades en la fase actual del proyecto y después en su fase de producción, la Empresa tiene - Unidades en Tintaya (Campamento) y en la ciudad del Cusco.

Debe implementar en la brevedad Unidades en la ciudad de Arequipa y en la ciudad de Mollendo.

Las relaciones de estas Unidades con la Tesorería Central, son de carácter operativo y esta en razón directa a las necesidades de fondos que requieren para su desenvolvimiento. Para lo cual deben elaborar su Presupuesto Anual en función a las metas y objetivos del Plan de Inversión anual de la Empresa y del Presupuesto Analítico de la Empresa.

El presupuesto anual para cada Unidad debe ser aprobado por la Gerencia Técnica y Gerencia Administrativa.

Tambien deben elaborar su Flujo de Caja semanal teniendo como fuente de información el presupuesto aprobado.

De esa manera pueden determinar sus necesidades de fondos con bastante antelación y solicitar por radiograma o telex la transferencia de fondos.

Las Unidades del Interior deben enviar los Resultados de Tesorería de la Unidad al 3er. día útil del siguiente mes y dentro de los primeros 15 días la información documentaria de las operaciones realizadas en el mes anterior para su contabilización.

La Tesorería Central por la naturaleza de sus funciones debe mantener un permanente control de los fondos disponibles en todas las Unidades y eso será posible mediante el flujo regular de directivas a las Unidades, para que se adecuen a los procedimientos de la Tesorería Central.

Las Unidades del interior, si bien es cierto que cumplen una labor operativa de ejecución mayormente, no deben ser descuidadas en cuanto a su organización y administración porque justamente en la fase actual de construcción

como es el caso de la Unidad en el Campamento, es donde más requieren de comunicarse y coordinar con la Sede Central a través de las áreas que directa o indirectamente tienen que ver con el desarrollo del proyecto.

### 3.9.- OTRAS FUNCIONES

Existen otras funciones que son mas de rutina, pero no menos importantes dentro de la gestión de la Tesorería, que deben estar distribuidas entre las secciones de acuerdo a su naturaleza, así tenemos:

FUNCION	RESPONSABLE
- Administración del fondo fijo	Caja
- Administración de Bonos, Cartas Fianzas, etc.	Valores
- Operaciones de Crédito Documentario	Relaciones Bancarias
- Administración de los Contratos Firmados	Administración Central
- Registro y Control del Préstamo del Exterior.	Administ. Cent.
- Tramitar pagos, emitir cheques	Caja
- Determinar el Pago de impuestos, etc.	Fiscalía
- Elaborar el Presupuesto del Dpto.	Tesorero

No es el propósito elaborar una larga lista de funciones, sino mencionar las más representativas. Sin embargo existen trabajos específicos que deben ser asignados de acuerdo a lo solicitado para atender los requerimientos informativos de los Organismos de Control y además el Departamento

mento de Tesorería a lo largo del periodo anual es requerido para preparar información que es solicitada por los Organismos de Control y Evaluación del Gobierno Central tales como: el Banco Central de Reserva, Crédito Público del MEFC, Contraloría General, Instituto Nacional de Planificación, etc.

## 4.- CONCLUSIONES

#### 4.- CONCLUSIONES

Del desarrollo del trabajo sobre la gestión de la Tesorería en la Empresa Minera Especial Tintaya S.A., podemos extraer algunas conclusiones relevantes que se detallan a continuación.

- a) La gestión de Tesorería es una técnica y como tal, puede aplicarse a cualquier Entidad, adecuándose a las dimensiones y características de la empresa, sin embargo su necesidad se aprecia más nitidamente en una empresa donde el movimiento de fondos es significativo, como es el caso de Tintaya S.A.
- b) Las atribuciones y responsabilidades del Tesorero deben estar bien delimitadas y tener normas muy bien definidas de su función. Se reporta directamente al Gerente Financiero con el que debe mantener una permanente coordinación.
- c) La función básica del Departamento de Tesorería es planificar, coordinar y ejecutar las actividades tendientes a mantener una eficiente administración de los recursos financieros de la empresa, controlando el uso y distribución de fondos, tanto propios como de las fuentes de financiamiento.
- d) El departamento de Tesorería para distribuir racionalmente sus funciones debe estar constituido por las divisiones siguientes: Caja, Valores, Administración de Contratos, Relaciones Bancarias y Fiscalía.
- e) La gestión de la Tesorería se vera facilitada con la implementación de tres herramientas básicas para la toma de decisiones: El Flujo de Caja, la Situación de Tesorería y los Resultados de Tesorería. La elaboración de estos reportes permiten tener un estrecho control del movimiento de fondos a corto plazo.

- f) El flujo de Caja determina el nivel de liquidez que requiere la Empresa para cumplir con sus compromisos de pagos en el corto plazo, y su reprogramación debe hacerse mensualmente.
- g) La Situación de Tesorería es un reporte diario que muestra los saldos disponibles de fondos luego del movimiento de Tesorería según Libros en las distintas cuentas corrientes que mantiene la empresa en los Bancos.
- h) El Resultado de Tesorería es un reporte mensual y determina el nivel del gasto real en calidad de información extra contable, que permite tener un conocimiento oportuno de lo gastado en el mes anterior para la toma de decisiones de la gerencia.
- i) La Tesorería debe mantener una estrecha vinculación con la Contabilidad, esta relación es recíproca, ya que por la misma naturaleza de sus funciones ambas se complementan, pero sus gestiones son bien diferenciadas. La gestión de Tesorería tiene una dinámica de urgencia y su dimensión más importante es el tiempo y la confirmación telefónica de una operación instruida por escrito muchas veces es suficiente para reflejarla en la Situación de Tesorería. Mientras que la Contabilidad que es una técnica de registro basada en la constatación de los hechos, no puede operar si no tiene la sustentación documentaria.
- j) La Tesorería por la misma naturaleza de sus funciones debe mantener el fiel cumplimiento de las normas y procedimientos tanto internas como externas, pero éstas deben ser coherentes y funcionales, de tal manera que permitan un desenvolvimiento de su gestión sin obstaculizar o limitar su acción dinámica.



- k) Las relaciones con los Bancos es un aspecto que no debe descuidarse en la gestión de Tesorería, porque es el intermediario financiero que con su diversa gama de servicios que brinda, permite cumplir con las obligaciones - pagos contraída por la Empresa con terceros.

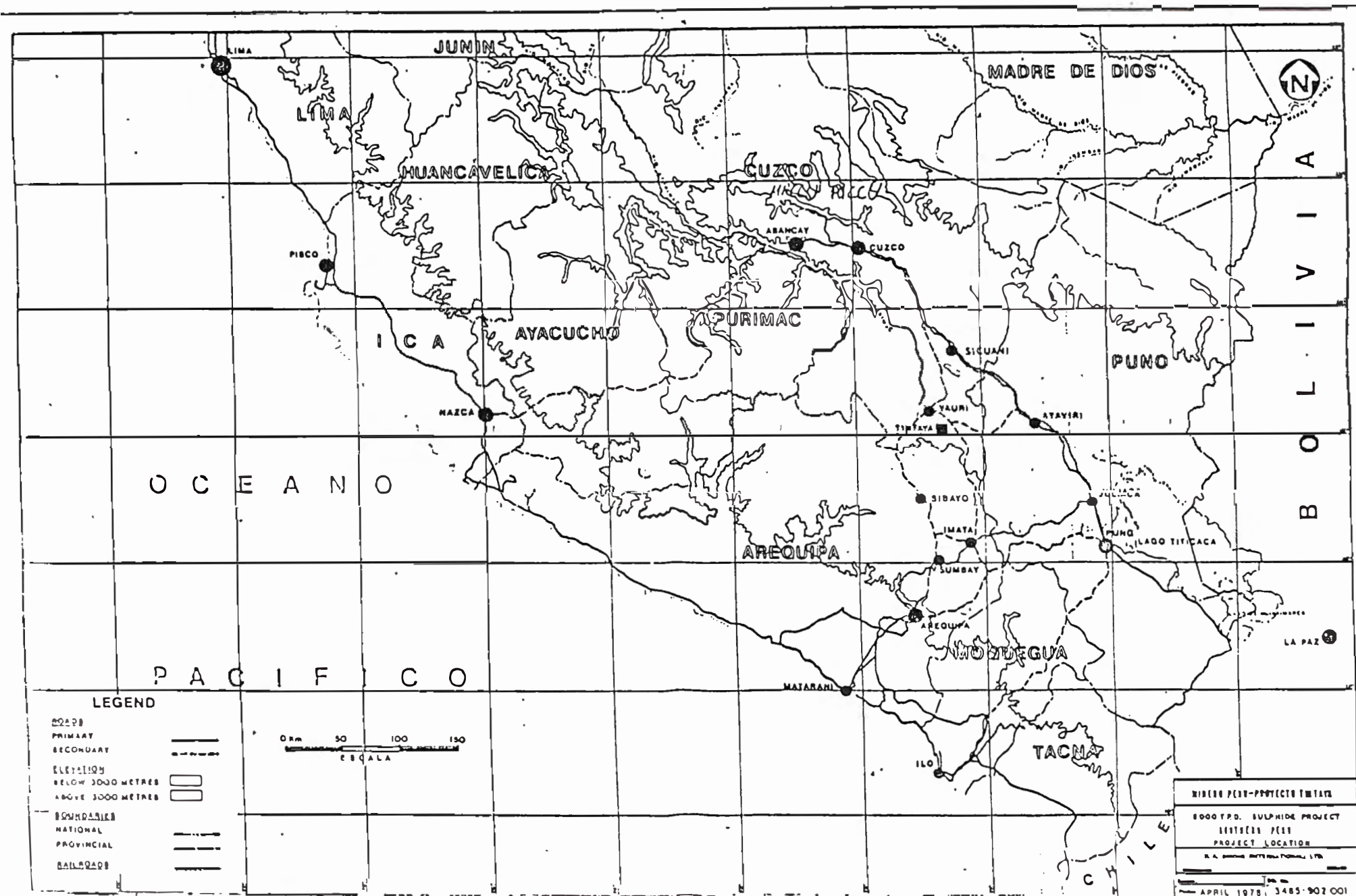
Las relaciones con la Banca hay que enfocarla desde los niveles de acción; las acciones relacionadas con la política bancaria de alto nivel y acciones relacionadas - con los trámites bancarios de rutina.

- 1) La Tesorería Central debe mantener con las Unidades del interior relaciones de carácter operativo, proporcionando los fondos que requieren para su desempeño.

Las Unidades por su parte deben enviar sus reportes de liquidez y gasto realizado de manera regular a fin de - que la Tesorería Central pueda tener un adecuado control de la ejecución del gasto en el proyecto.

## 5.- ANEXOS

UBICACION DE LA LOCALIDAD DE TINTAYA



## PROYECTO TINTAYA

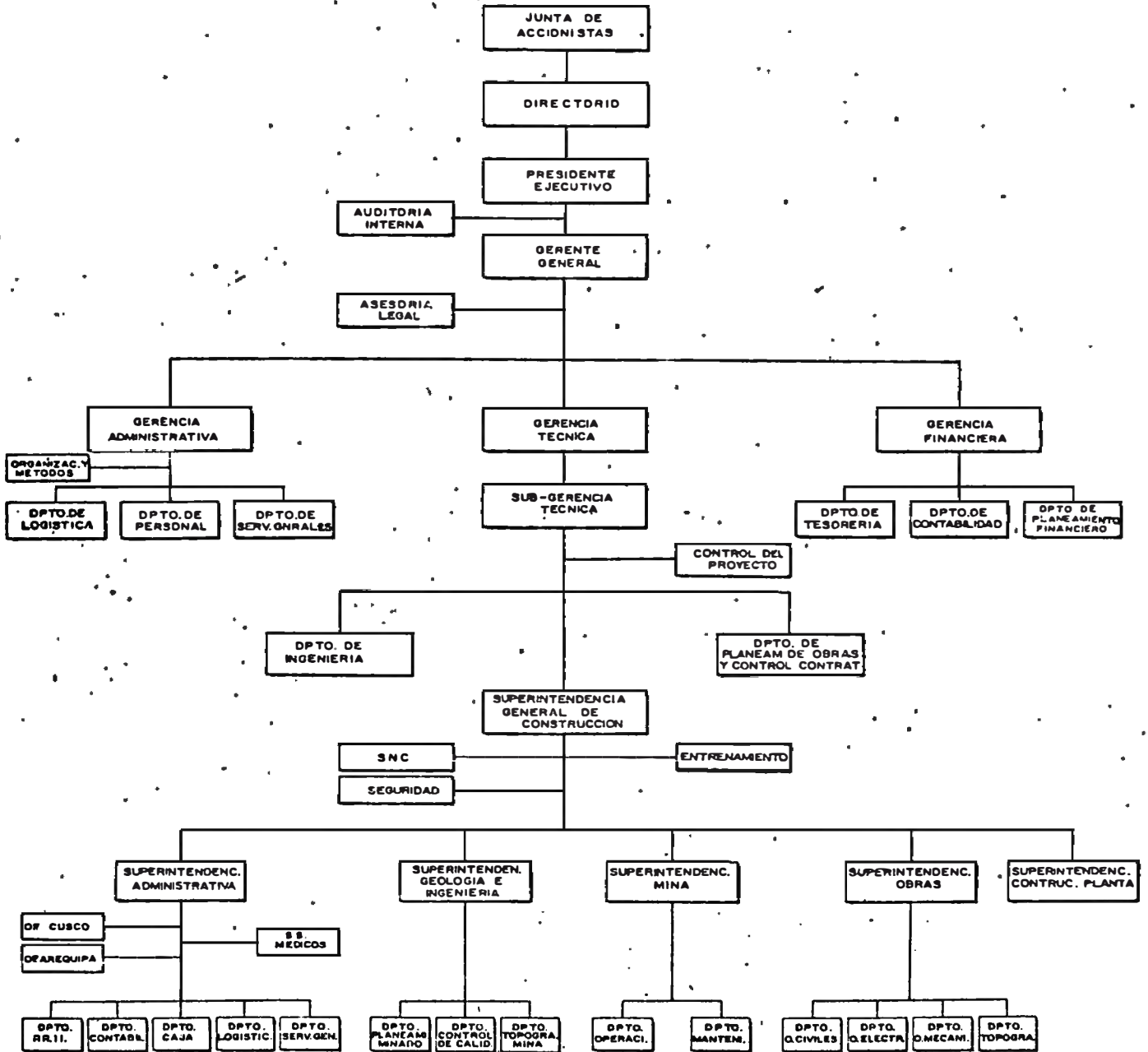
## PRESUPUESTO DE EGRESOS - 1983

EN MILES DE US \$

ACTIVIDADES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1.- Ejecución del Proyecto	10,225	9,962	10,277	13,338	14,037	14,312	13,178	11,965	8,723	8,815	9,133	9,277	133,242
1.1 Gastos Administrativos, Proyecto	1,145	1,256	1,108	1,539	1,240	1,301	1,180	960	515	633	424	431	11,732
1.2 Obras Civiles	237	255	873	255	730	2,032	1,327	2,091	2,543	2,518	3,030	3,313	19,204
1.3 Adquis.Maq. Equipo	5,871	5,232	4,461	8,904	5,969	8,019	7,558	4,978	1,978	2,057	781	1,399	57,207
1.4 Mina	1,357	1,548	1,181	600	581	591	591	1,071	600	650	650	700	10,120
1.5 Planta Concentradora	79	218	728	686	2,985	1,157	1,438	1,763	2,027	1,914	2,718	1,985	17,698
1.6 Carreteras	480	630	880	730	910	245	245	265	185	185	185	180	5,120
1.7 Energia, Agua y Comur.	700	429	548	282	929	450	380	236	275	258	591	562	5,640
1.8 Imprev. y Contingenc.	356	394	498	342	693	517	459	601	600	600	754	707	6,521
2.- Derechos de Aduana	2,200	2,250	2,450	2,100	3,200	2,500	2,750	2,550	2,350	930	970	370	24,620
3.- Gastos Financieros	40	40	260	40	50	4,020	50	50	180	60	60	7,435	12,285
4.- Gastos Administrativos	137	156	184	191	214	241	374	250	252	250	254	425	2,928
<b>T O T A L</b>	<b>12,602</b>	<b>12,408</b>	<b>13,171</b>	<b>15,669</b>	<b>17,501</b>	<b>21,073</b>	<b>16,352</b>	<b>14,815</b>	<b>11,505</b>	<b>10,055</b>	<b>10,417</b>	<b>17,507</b>	<b>173,075</b>



**ORGANIGRAMA**



## 6.- BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- PROYECTO TINTAYA : Análisis Financiero  
Surveyer Nenninger and Chenevert Inc. (SNC Inc.), Montreal,  
Canadá  
Julio, 1982.
- 2.- Manual de Funciones de Tintaya S.A.  
Gerencia Administrativa  
Octubre, 1981
- 3.- Presupuesto General de Tintaya S.A.  
Gerencia Financiera  
Diciembre, 1982
- 4.- Plan Contable General de Tintaya S.A.  
Departamento de Contabilidad  
Enero, 1982
- 5.- NORMAS TECNICAS DE CONTROL  
Departamento de Relaciones Públicas de la Contraloría Gene-  
ral de la República.  
Febrero, 1982.
- 6.- LA GESTION DE TESORERIA Y LAS RELACIONES BANCARIAS  
Carlos Ferrandez Bau  
Iberico Europea de Ediciones S.A. 1980
- 7.- FINANZAS PARA EJECUTIVOS  
Fred Weston y Eugene Brigham  
Universidad de California, Los Angeles USA.  
Editorial MUNDI SACIF-1974.

- 8.- LA GESTION FINANCIERA DE LA EMPRESA  
Pierre Conso  
Editorial Hispano Europea - 1975
  
- 9.- FLUJO DE CAJA Y EL CONTROL DE LA DIRECCION  
  
N.A.A. Research Report 38  
Iberico Europea de Ediciones, S.A. - 1973.
  
- 10.- PLANEAMIENTO Y CONTROL FINANCIERO  
Ernest Walker  
Editorial " El Ateneo " Buenos Aires - 1973
  
- 11.- REGLAMENTO UNICO DE LICITACIONES Y CONTRATOS DE OBRAS  
PUBLICAS  
Fondo Editorial CAPECO - 1981