

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**“Implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos en el Área de
Tesorería del Grupo Hidroeléctrico Regional, S.A.”**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Gerson Giovanni Villatoro Navas

Guatemala, febrero 2014

**“Implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos en
el Área de Tesorería del Grupo Hidroeléctrico Regional, S.A.”**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Gerson Giovanni Villatoro Navas

Lic. Manuel Sifredo Arrazola Aguilar **-Asesor-**

Lic.M.A. Julio César Alvarez **-Revisor-**

Guatemala, febrero 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón
Vice Decano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez
Coordinadora

**Tribunal que práctico el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida – PED-**

Lic. Víctor Hugo Estrada Santizo

Examinador

Licda. Marta Julia Alveño Castellanos

Examinadora

Lic. Oscar Estuardo Navas Bethancourth

Examinador

Lic. Manuel Sifredo Arrazola Aguilar

Asesor

Lic. M.A. Julio César Alvarez

Revisor

Teléfonos 2434-3219
Telefax 2436-0362
Campus Naranjo,
27 Av. 4-36 Z. 4 de Mixco
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.00011.2014-CPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 29 DE ENERO DEL 2014

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Manuel Sifredo Arrazola Aguilar tutor y el Licenciado Julio César Álvarez García revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada: “IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE TESORERÍA DEL GRUPO HIDROELÉCTRICO REGIONAL, S.A.”, presentado por el estudiante Gerson Giovanni Villatoro Navas y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0744 de fecha 07 de Noviembre del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Manuel Sifredo Arrazola Aguilar
Contador Público y Auditor
4 Calle "A" 16-57 zona 1
Teléfonos 2220-2180 / 5205-8252

E-Mail: manuelarrazola@itelgua.com

Guatemala, 29 de agosto de 2013

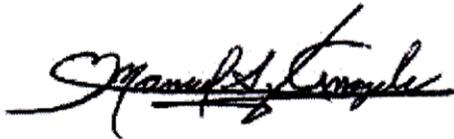
Señores:
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tutoría de la Practica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **"Implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos en el área de Tesorería del Grupo Hidroeléctrico Regional, S.A."**, realizado por **Gerson Giovanni Villatoro Navas**, carné No. **201206601**, estudiante de la carrera de Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de **90** puntos.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Manuel Sifredo Arrazola Aguilar
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 2901



Julio César Álvarez García
Licenciado en Administración Educativa y M.Sc. en Comunicación Educativa
Teléfono 43514811
jaseduc@hotmail.com

Guatemala, septiembre 28 de 2013.

Señores
Coordinadores Programa de Actualización Académica –ACA-
Facultad de Ciencias Económicas
UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida –PED-, del tema: **“Implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos en el Área de Tesorería del Grupo Hidroeléctrico Regional, S.A.”** realizado por: **Gerson Giovanni Villatoro Navas**, Carné No. 201206601, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor, he procedido a la revisión de la misma y he observado que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional –EPTP-, por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes deferentemente,

Lic. Julio César Álvarez García
M.A. En Educación con Especialización en Docencia Superior



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 206.2014

El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **VILLATORO NAVAS, GERSON GIOVANNI** con número de carné **201206601**, aprobó con **88 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los siete días del mes de noviembre del año dos mil trece.

Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los diez días del mes de febrero del año dos mil catorce.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General



Marina Fuentes
cc. Archivo.

DEDICATORIA

A DIOS

Por bendecir mi vida todos los días y permitirme salud, sabiduría y entendimiento para concluir esta meta y ser mi guía en el camino de la vida.

A MIS PADRES

Zoila Esperanza Navas y Luis Bernardo Torres Garrido, por educarme con su ejemplo, y enseñarme que los sueños se convierten en realidad cuando se trabaja con dedicación y esmero.

A MI ESPOSA

María Alejandra Mendoza, gracias por estar a mi lado y poder compartir nuestra vida.

A MIS HIJOS

Arleth Violeta, Sofía Alejandra, Alejandra Sofía y Gerson Alejandro, por ser mi motivación diaria, que mi logro sea estímulo y ejemplo, que les permita confiar en ustedes mismos los amo.

A MIS AMIGOS

Miguel Lucas y Héctor Ramírez por su amistad incondicional y hacer de nuestra época de estudiantes un buen recuerdo.

A LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Por haberme dado la oportunidad de culminar con éxito una de las metas trazadas en mi vida

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS

Casa de estudios que me ha permitido tener logros profesionales muy importantes.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
1.1.2 Marco Jurídico	3
1.1.2.1 Ley General de Electricidad	5
1.1.2.2 Ley de Incentivos para el Desarrollo de Proyectos de Energía Renovable	6
1.1.2.3 Impuesto Sobre La Renta	6
1.1.2.4 Impuesto al Valor Agregado	7
1.1.3 Estructura Organizacional	8
1.1.4 Visión Corporativa	9
1.1.5 Misión Corporativa	9
1.1.6 Área Comercial	9
1.1.7 Prácticas Ambientales	10
1.1.7.1 Programa de Tratamiento de Desechos	10
1.1.7.2 Retribución al Medio Ambiente	10
1.1.8 Análisis Foda	12
1.2 Planteamiento del Problema	13
1.2.1 Pregunta de Investigación	14
1.3 Justificación	14
1.4 Objetivos	14
1.4.1 Objetivo General	14
1.4.2 Objetivos Específicos	15
1.5 Alcances y límites	15
1.6 Marco Teórico	15
1.6.1 Tesorería	15
1.6.2 Gestión de Tesorería	16
1.6.3 Objetivos de la Gestión de Tesorería	16

1.6.4	Técnicas de Cash Manangement	16
1.6.5	Proceso	17
1.6.6	Procedimientos	17
1.6.7	Diferencia Entre Proceso y Procedimiento	17
1.6.8	Manual de Procedimientos	17
1.6.9	Control Interno	18
1.6.10	Estudio y Evaluación del Control Interno	18
1.6.11	Control Interno Financiero	21
1.6.12	Control Interno Administrativo	21
1.6.13	Control Interno Contable	22
1.6.14	Nuevos Sistemas	23
1.6.15	Nueva Cultura de Control	23

Capítulo 2

2.1	Tipo de investigación	24
2.2	Sujetos de la investigación	24
2.3	Instrumentos	24
2.3.1	Observación	24
2.3.2	Entrevistas	25
2.3.3	Cuestionarios	25
2.4	Diseño de la investigación	25
2.5	Aporte esperado	25

Capítulo 3

3.1	Resultado y Análisis de la Investigación	27
3.1.1	Resultado de la Investigación	27
3.2.1	Evaluación Económico Financiero	32
3.2.1.1	Razones de Liquidez	37
3.2.1.2	Razones de Apalancamiento	39
3.2.1.3	Razones de Rentabilidad	40

3.3.1	Evaluación de Controles y Procedimientos	42
3.3.1.1	Ingresos	43
3.3.1.2	Egresos	44
3.3.1.3	Arqueos de Caja Chica	49
3.3.1.4	Conciliaciones Bancarias	50
3.3.1.5	Registro de Control de Proveedores	50
3.3.1.6	Programa Contable	51
3.3.1.7	Instalaciones	51
3.3.1.8	Archivo y Resguardo de Documentación	52
3.4.1	Análisis de los Resultados	52
3.4.1.1	Análisis de los Resultados de la Evaluación Económico Financiera	52
3.4.2.1	Análisis de los Resultados de la Evaluación de las Políticas y Procedimientos	55
3.4.2.2	Aspectos Tributarios	56
Capítulo 4		
4.1	Propuesta de Solución	63
4.1.1	Presentación de la Propuesta	63
4.1.2	Fundamentos de la Propuesta	63
4.1.3	Estructura de la Propuesta	64
4.2	Viabilidad del Proyecto	134
4.3	Cronograma de Actividades	135
Conclusiones		137
Recomendaciones		138
Referencias Bibliográficas		139
Anexos		141

Índice de Gráficas

Gráfica 1	27
Gráfica 2	28
Gráfica 3	28
Gráfica 4	29
Gráfica 5	29
Gráfica 6	30
Gráfica 7	30
Gráfica 8	31
Gráfica 9	31
Gráfica 10	32

Índice de Cuadros

Cuadro 1:	Régimen de Inscripción Impuesto Sobre la Renta	6
Cuadro 2:	Impuesto al Valor Agregado	7
Cuadro 3:	Cantidad de Colaboradores en Nómina y por Contrato	8
Cuadro 4:	Estado de Resultados Combinado Expresado en Quetzales	34
Cuadro 5:	Estado de Resultados Combinado Expresado en Dólares	34
Cuadro 6:	Estado de Situación Financiera Activo	35
Cuadro 7:	Estado de Situación Financiera Patrimonio y Pasivo	36
Cuadro 8:	Estado de Resultados Combinado	37

Índice de Anexos

Anexo 1:	Cuestionario Área de Tesorería	142
Anexo 2:	Entrevista al personal del área de tesorería	144
Anexo 3:	Modelo Recibo de Caja	147
Anexo 4:	Nivel de Firmas Para el Pago de Cheques	148

Anexo 5:	Modelo de Conciliaciones Bancarias	149
Anexo 6:	Modelo Contraseña de Pago	150
Anexo 7:	Modelo Carta Responsabilidad Fondo Fijo	151
Anexo 8:	Modelo Formato Arqueo de Caja Chica	152

Resumen

Durante las dos últimas décadas, numerosos países de América Latina han llevado a cabo distintos procesos de privatización y han liberado sus sectores de servicios, entre ellos el sector eléctrico. Guatemala no ha quedado al margen de este proceso y como resultado del mismo, nuevas inversiones han llegado al país. Estas empresas tienen objetivos claros, ya que buscan rebajar el costo de la generación de la energía, una mejora en la prestación del servicio y extender el mismo hacia el área rural que aún no cuenta con electrificación así como regionalizar sus servicios tomando como centro de operaciones Guatemala.

Debido a los cambios que estas empresas sufren desde su proceso de planificación, instalación, pruebas y operación, el flujo de operaciones va aumentando en cada uno de los procesos, haciéndose necesario contar con políticas y procedimientos, las cuales son las principales herramientas de las que se vale la administración para determinar si sus actividades se realizan de acuerdo a lo establecido, la aplicación de éstas permiten que se alcancen los objetivos y que se obtengan mejores resultados en las operaciones que se realicen.

Con la finalidad de aminorar los riesgos y las deficiencias con relación al área de tesorería, se desarrollo el presente trabajo de investigación, cuyo objetivo principal fue asesorar de una forma apropiada, se aplicaron técnicas actuales de estudio e investigación, se establecieron las áreas críticas de la organización y se proporcionaron propuestas de solución para las mismas.

Introducción

El plan de Practica Empresarial Dirigida pretende ser una guía para el estudiante, el cual consta de lineamientos cuya única finalidad es colaborar con el cumplimiento de los objetivos establecidos por el Grupo Hidroeléctrico Regional, S.A.

El objeto de la presente investigación es evaluar las políticas y procedimientos, así también establecer las deficiencias que se presentaron en el desarrollo de las actividades del área de tesorería, y por consiguiente la necesidad de utilizar mecanismos para tener un mejor control y verificar que las operaciones se realicen de la mejor manera posible.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos los cuales contienen la información siguiente:

En el capítulo 1, se aborda todo lo relacionado a los antecedentes, aspectos legales, tributarios, organizacionales, y otros, de acuerdo al tipo de empresa, se abarca también el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos, los límites y alcances, así como el marco teórico.

El capítulo 2, describe la metodología utilizada, el tipo de investigación, los sujetos de la misma, los instrumentos que se utilizaron para recolectar la información, así como los pasos que se siguieron para la realización de la practica empresarial, los aportes que se brindaron tanto a Guatemala, la empresa la universidad y los estudiantes.

A través del capítulo 3, se da a conocer los resultados del trabajo de campo y de la aplicación de la metodología de investigación, detallando los hallazgos encontrados, así también se realizó un análisis de dicha información la cual sirvió de base para la elaboración de la propuesta.

En el capítulo 4 se presenta la propuesta para minimizar los problemas identificados, la cual ayudará a mejorar las políticas y procedimientos y corregir las deficiencias encontradas, así como los riesgos derivados de éstas. Con relación a las soluciones podemos mencionar el proponer la

implementación de un manual de políticas y procedimientos, el cual ayudará a estandarizar las operaciones y minimizar al máximo todo lo relacionado a fraudes, malversación de fondos y mal manejo de efectivo, evaluación al sistema informático, distribución de espacios adecuados, métodos para archivar y el resguardo de los documentos, conciliaciones bancarias, así como también regulaciones que se deben aplicar a los fondos fijos, y por último se presentan las conclusiones y recomendaciones, las referencias consultadas y los anexos.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Inversiones Hidroeléctricas Regionales -Hidroregsa- es un grupo de empresas de capital extranjero que inició operaciones en Guatemala en el año 2010, las oficinas centrales se encuentran situadas en zona 14 de la ciudad capital y la planta operativa se ubica cerca de la finca la Joya en el municipio de San Gaspar Chajul, departamento del Quiché en Guatemala.

La diversidad de los negocios de grupo Hidroregsa le ha hecho crecer de manera tan notable, en este país han desarrollado proyectos hidroeléctricos que operan a nivel nacional, considerado como uno de los proyectos de inversión privada más grandes de Centroamérica.

A continuación se detallan cada una de las empresas que conforman el grupo Hidroregsa:

- Hidroeléctrica Aquetzali, S.A.

Constituida en noviembre del 2004, la cual inició operaciones en el mes de julio del 2010. La empresa está organizada de manera legal como una sociedad anónima, de acuerdo a las cláusulas de la escritura constitutiva, el control administrativo le corresponde a los socios, y su consejo de administración está conformado por un representante de cada socio, los que se turnan los cargos administrativos cada tres años, y son elegidos por votación en asamblea ordinaria de socios.

Hidro Aquetzali es una empresa dedicada a la generación y captación de energía eléctrica. La actividad de generación no está sujeta a la autorización del Ministerio de Energía y Minas, salvo aquellas que hacen usos de bienes de dominio público, tales como las hidroeléctricas y las geotérmicas. La operación de las centrales generadoras es coordinada por el Administrador del Mercado Mayorista -AMM-, y ejecutada por los generadores que compiten por suministrar la energía, los despachos se realizan en función de su costo variable es decir, el costo que les representa suministrar un kilovatio por hora -Kwh- de energía en una hora. El costo variable es

declarado semanalmente y los generadores hidroeléctricos declaran el valor del agua si tienen embalses de regulación o en su defecto el costo de operación o mantenimiento.

- Comercializadora Internacional, S.A.

Constituida en diciembre del 2004, la cual inició operaciones en el mes de julio del 2010. Está organizada legalmente como una sociedad anónima, de acuerdo a las cláusulas de la escritura constitutiva, el control administrativo le corresponde a los socios, y su consejo de administración está conformado por un representante de cada socio, los que se turnan los cargos administrativos cada tres años, y son elegidos por votación en asamblea ordinaria de socios.

Se dedica a la comercialización por medio de los gestores de riesgo en el mercado mayorista atendiendo a los consumidores bajo la modalidad de grandes usuarios representados o grandes usuarios participantes; y a los generadores, mediante la contratación o representación de centrales generadoras. También ejerce la figura de importador y exportador, se ofrecen además contratos de abastecimiento de potencia y energía, asesoría en materia técnico legal a los grandes usuarios y generadores, representación comercial de las empresas y -AMM-, facturación de consumos de empresas, administración de reclamos ante -AMM-, Comisión Nacional de Energía Eléctrica -CNEE-, y Ministerio de Energía y Minas -MEM-.

- Transmisión de Electricidad Regional, S.A.

Constituida en diciembre del 2004, la cual inició operaciones en el mes de julio del 2010. Está organizada de manera legal como una sociedad anónima, de acuerdo a las cláusulas de la escritura constitutiva el control administrativo le corresponde a los socios, y su consejo de administración está conformado por un representante de cada socio, los que se turnan los cargos administrativos cada tres años, y son elegidos por votación en asamblea ordinaria de socios.

Se dedica al transporte de energía eléctrica por medio del sistema principal y el sistema secundario. El sistema principal es compartido por los generadores e incluye las interconexiones.

El sistema secundario está conformado por la infraestructura eléctrica utilizada por los generadores para el suministro de energía al sistema principal.

- Industria Eléctrica *New Tower, S.A.*

Constituida en diciembre del 2004, la cual inició operaciones en el mes de enero del 2011. Está organizada de manera legal como una sociedad anónima, de acuerdo a las cláusulas de la escritura constitutiva el control administrativo le corresponde a los socios, el consejo de administración está conformado por un representante de cada socio, los que se turnan los cargos administrativos cada tres años, y son elegidos por votación en asamblea ordinaria de socios.

Se dedica a la fabricación, reparación y mantenimiento de torres de electrificación de alta tensión.

1.1.2 Marco Jurídico

De conformidad con lo que establecen las leyes de la República de Guatemala, el grupo de empresas están sujetas con las siguientes disposiciones:

- Constitución Política de la República de Guatemala,
- Ley General de Electricidad de Guatemala (Decreto 93-96),
- Reglamento de la Ley General de Electricidad, Acuerdo Gubernativo Número 256-97,
- Reformas al Acuerdo Gubernativo No 256-97, Acuerdo Gubernativo Número 68-2007,
- Reglamento del Administrador del Mercado Mayorista, Acuerdo Gubernativo Número 299-98,
- Reformas al Acuerdo Gubernativo No 299-98, contenidas en el Acuerdo Gubernativo Número 69-2007,

Normas emitidas por la Comisión Nacional de Energía Eléctrica entre ellas:

- Las Normas de Coordinación Operativa,
- Las Normas de coordinación Comercial,
- Ley de Incentivos para el Desarrollo de Proyectos de Energía Renovable, Decreto Número 52-2003,

- Reglamento de la Ley de Incentivos para el Desarrollo de Proyectos de Energía Renovable, Acuerdo Gubernativo Número 211-205,
- Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente, Decreto Número 68-86 su reglamento y modificaciones,
- Norma Técnica para la Conexión, Operación Control y Comercialización de la Generación Distribuida Renovable -NTGDR- y usuarios Auto productores con Excedentes de Energía,
- Código de Comercio (Decreto 2-70),
- Código Tributario (Decreto 6-91),
- Código de Trabajo (Decreto Ley 1441),
- Código Civil (Decreto Ley 106),
- Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto 27-92),
- Ley del Impuesto sobre la Renta (Decreto 26-92),
- Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial Para Protocolos (Decreto 37-92),
- Ley Sobre Productos Financieros (Decreto 26-95),
- Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto 73-2008),
- Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles (Decreto 15-98),
- Ley del Impuesto Sobre Circulación de Vehículos Terrestres, Marítimos y Aéreos (Decreto 70-94),
- Ley Orgánica y Acuerdos de la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-,
- Ley de Extinción de Dominio, (Decreto 55-2010),
- Ley Aduanera Nacional, Libro III (Decreto 10-2012), y
- Ley del Lavado de Dinero y otros Activos (Decreto 67-2001).

1.1.2.1 Ley General de Electricidad

Según decreto 93-96 del congreso de la República de Guatemala, fue aprobada ésta ley y fue publicada el 15 de noviembre de 1996, así como su Reglamento y el Reglamento del administrador del Mercado Mayorista -AMM- según Acuerdo Gubernativo número 299-98 del Presidente de la República y publicado el 2 de abril de 1997 y es el instrumento legal que establece las normas jurídicas fundamentales que facilitan la actuación de los diferentes sectores del sistema eléctrico y la optimización del crecimiento del subsector para satisfacer las necesidades sociales y productivas de la población guatemalteca.

Estos instrumentos establecen tanto las normas jurídicas fundamentales para la participación de inversionistas, que apoyen la creación de empresas de generación transmisión y distribución, como las normas de protección al consumidor de energía eléctrica. La ley fundamental en materia de electricidad se sustenta a través de los principios que a continuación se detallan:

- Es libre la generación de electricidad y no requiere para ello autorización o condición previa por parte del estado, más que las reconocidas por la constitución política de la República de Guatemala y las leyes del país.
- Es libre el transporte de electricidad, también es libre el servicio de distribución privada de electricidad.
- El transporte de electricidad que implique la utilización de bienes de dominio público y el servicio de distribución final de electricidad, estarán sujetos a autorización.
- Son libres los precios por la prestación del servicio de electricidad, con la excepción de los servicios de transporte y distribución sujetos a autorización. Las transferencias de energía entre generadores, comercializadores, importadores y exportadores que resulten de la operación del mercado mayorista, estarán sujetas a regulación en los términos de la ley.

1.1.2.2 Ley de Incentivos Para el Desarrollo de Proyectos de Energía Renovable

La ley de incentivos para el desarrollo de proyectos de energía renovable, contenida en el Decreto No 52-2003, tiene por objeto promover el desarrollo de proyectos de energía renovable y establecer los incentivos fiscales, económicos y administrativos para el efecto.

1.1.2.3 Impuesto Sobre la Renta -ISR-

El grupo de empresas es considerado por la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-, como un contribuyente especial (Artículo 6 del decreto 1-98, Ley Orgánica de la -SAT-)

A continuación se detalla los principales aspectos en cuanto al impuesto sobre la renta de cada una de las empresas:

Cuadro No 1

**GRUPO HIDROELÉCTRICO REGIONAL, S.A.
IMPUESTO SOBRE LA RENTA**

Empresa	Regimen ISR	Forma de Pago ISR	Periodo Contable	Declaración ISR	Exoneraciones
<u>Hidroeléctrica Aquetzali, S.A.</u>	<u>General 5%</u>	<u>Pago Directo</u>	<u>Enero a Diciembre</u>	<u>Anual Con Fines Informativos</u>	<u>*Exención del Impuesto Sobre la Renta por 10 años</u>
<u>Comercializadora Internacional, S.A.</u>	<u>General 5%</u>	<u>Pago Directo</u>	<u>Enero a Diciembre</u>	<u>Anual Con Fines Informativos</u>	
<u>Transmisión de Electricidad Regional, S.A.</u>	<u>General 5%</u>	<u>Pago Directo</u>	<u>Enero a Diciembre</u>	<u>Anual Con Fines Informativos</u>	
<u>Industria Eléctrica New Tower, S.A.</u>	<u>General 5%</u>	<u>Pago Directo</u>	<u>Enero a Diciembre</u>	<u>Anual Con Fines Informativos</u>	

Fuente: Elaboración Propia

Se debe mencionar que estas normas tendrán vigencia hasta el 31 de diciembre de 2012, ya que a partir del 1 de enero de 2013 aplicaran las normas establecidas en el decreto 10-2012 que estipula una tasa del 6% para el año 2013; y 7% para el año 2014 en adelante.

A la empresa Hidroeléctrica Aquetzali le fue otorgada una exención del impuesto sobre la renta por 10 años con base en la Ley de Incentivos para el Desarrollo de Proyectos de Energía Renovable Decreto 52-2003 esto aplica al inicio operaciones comerciales y solamente por la parte de generación de energía, por las demás actividades que realice debe pagar el Impuesto Sobre la Renta que corresponda.

1.1.2.4 Impuesto al Valor Agregado -IVA-

El impuesto al valor agregado se calcula conforme la diferencia entre -IVA- cobrado e -IVA- pagado (tasa 12%).

A continuación se detalla los principales aspectos en cuanto al impuesto al valor agregado de cada una de las empresas:

Cuadro No 2

GRUPO HIDROELÉCTRICO REGIONAL, S.A. IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

Empresa	% de Impuesto	Forma de Calculo	Exoneraciones
Hidroeléctrica Aquetzali, S.A.	12%	Diferencia entre Iva cobrado e Iva pagado	*Exención de derechos arancelarios
Comercializadora Internacional, S.A.	12%	Diferencia entre Iva cobrado e Iva pagado	
Transmisión de Electricidad Regional, S.A.	12%	Diferencia entre Iva cobrado e Iva pagado	
Industria Eléctrica New Tower, S.A.	12%	Diferencia entre Iva cobrado e Iva pagado	

Fuente: Elaboración Propia

La empresa Hidroeléctrica Aquetzali goza de una exención de derechos arancelarios para las importaciones, incluyendo el impuesto al valor agregado -IVA- cargas y derechos consulares sobre la importación de maquinaria y equipo, utilizados exclusivamente para la generación de energía en el área donde se ubique los proyectos de energía renovable, para los periodos de pre inversión y de construcción, el cual no excederá de diez años (Ley de Incentivos para el Desarrollo de Proyectos de Energía Renovable Decreto 52-2003).

1.1.3 Estructura Organizacional

En la actualidad el grupo de empresas cuenta con distintas formas de contratar a sus colaboradores, esto debido a la diversidad de negocios que desarrolla siendo los siguientes:

- Personal contratado en nómina por tiempo indefinido con prestaciones de ley
- Personal bajo contratos temporales por término de 1 año
- Personal contratado por obras específicas

A continuación se detalla la cantidad de colaboradores y el detalle de tipo de contratación por empresa:

Cuadro No 3

**GRUPO HIDROELÉCTRICO REGIONAL, S.A.
CANTIDAD DE COLABORADORES EN NÓMINA Y POR CONTRATO**

Empresa	# Colaboradores Nómina	# Personal Contrato 1 año	# Personal Contratos Obras Específicas	Total
<u>Hidroeléctrica Aquetzali, S.A.</u>	<u>65</u>	<u>300</u>	<u>75</u>	<u>440</u>
<u>Comercializadora Internacional, S.A.</u>	<u>40</u>	<u>10</u>	<u>-</u>	<u>50</u>
<u>Transmisión de Electricidad Regional, S.A.</u>	<u>60</u>	<u>25</u>	<u>25</u>	<u>110</u>
<u>Industria Eléctrica New Tower, S.A.</u>	<u>75</u>	<u>100</u>	<u>35</u>	<u>210</u>
Total	240	435	135	810

Fuente: Información Proporcionada Por Las Empresas

El tipo de departamentos y unidades organizativas son:

- a) Junta Directiva: son los encargados de definir las políticas de la empresa.
- b) Gerencia General: representante legal, bajo su responsabilidad directa están las áreas de coordinación, el área legal y comercial.

- c) Gerencia de Proyectos: encargado de los proyectos establecidos como nuevos y la parte forestal ambiental.
- d) Gerencia de Finanzas: encargado de la información financiera, auditoría externa, impuestos, presupuestos.
- e) Gerencia de Transmisión: es la parte de operación a nivel nacional e internacional.
- f) Gerencia de Planta: encargado del funcionamiento continuo de la planta de operaciones.

1.1.4 Visión Corporativa

"Ser líderes en cada uno de los negocios que emprendamos a nivel nacional y regional, creando oportunidades en un ambiente sostenible y mejorando la calidad de vida de nuestros colaboradores y de la comunidad".

1.1.5 Misión Corporativa

“Lograr crecimiento y desarrollo continuo a través de nuestro grupo de empresas para satisfacer con excelencia al cliente, creando riqueza y mejorando la calidad de vida”.

1.1.6 Área Comercial

El grupo Hidroregsa opera en un mercado de difícil acceso para nuevos competidores debido a la alta inversión inicial que se debe realizar, lo que hace que la operación de este grupo sea sumamente rentable y pueda diversificarse y contar con disponibilidad económica para desarrollar otros proyectos relacionados al mercado en el que opera, consolidándose en este segmento de mercado por medio de sus empresas.

El desarrollo simultáneo de las actividades del mercado eléctrico es desarrollado a través de empresas o personas jurídicas diferentes.

Este esquema que es independiente del régimen de propiedad de las empresas del subsector, permite la operación de empresas en un ambiente de total libertad, competencia y sin privilegios,

con un marco regulatorio y un normativo bien claro y definido; en el cual es básico el libre acceso de todos los agentes al sistema de transporte.

Hoy día el grupo Hidrogersa cuenta con un promedio de 2,125 clientes a nivel nacional e internacional ofreciendo variedad de contratos de abastecimiento de potencia y energía, comercialización de los contratos, transporte de energía eléctrica, así como el mantenimiento, reparación y fabricación de torres de electrificación de alta tensión por medio de cada una de las empresas del grupo.

1.1.7 Prácticas Ambientales

Una de las principales fortalezas del grupo Hidroregsa son sus programas de conservación del medio ambiente y responsabilidad empresarial que ayudan a que la inversión realizada por los socios sea sostenible, ya que estos planes contribuyen al mejoramiento y conservación del entorno natural donde opera la planta, así como las relaciones de cooperación y de apoyo mutuo con los pobladores de la región, creando empleos y desarrollo para las familias de las comunidades aledañas a la planta.

1.1.7.1 Programas de Tratamiento de Desechos

Por el proceso que conlleva la operación hidroeléctrica se tienen contemplados procesos de capacitación, de ser necesario, ya que el recurso utilizado no se transforma si no que únicamente se encauza y sigue su curso sin alterar la composición del recurso natural.

1.1.7.2 Retribución al Medio Ambiente

Dentro de los planes del grupo se estipula presupuesto para cubrir la parte de responsabilidad social y el medio ambiente desarrollando como principales proyectos los siguientes:

Ambientales

- Reforestación
- Cuidados ambientales al entorno de los embalses

- Utilización de productos amigables con el medio ambiente

Sociales

- Programas de becas (niños del área)
- Programas de becas (adultos)
- Generación de empleos para pobladores del área
- Construcción de escuelas
- Construcción de Salones municipales

Culturales

- Fomento de tradiciones mayas
- Coordinación con ancianos mayas de la región
- Mantenimiento dentro de la planta de sitio arqueológico descubierto durante el proceso de construcción de la hidroeléctrica.

1.1.8 Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas -FODA-

FORTALEZAS:	OPORTUNIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso limitado al mercado de competencia por el costo elevado de la inversión - Productos sustitutos no pueden competir por costos elevados. - Disponibilidad de recursos económicos y de infraestructura para implementación de controles. - Asesoría constante en impuestos por auditores externos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado regulado - Exportadores exclusivos de energía a Centroamérica y México. - Exoneración de diez años de pago de ISR a partir de inicio de operaciones por actividades relacionadas con la generación de electricidad.
DEBILIDADES:	AMENAZAS:
<ul style="list-style-type: none"> - No existen controles internos. - No existen manuales en el departamento de contabilidad. - Software deficiente - No existe control sobre los fondos fijos - Área de tesorería no cuenta con procedimientos - No existen reportes de los movimientos de bancos 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en leyes por parte del Ministerio de Energía y Minas - Demandas en temas sociales - Cambios climáticos que afecten el caudal del río donde opera la planta. - Temas ambientales

Fuente: Cuestionarios, observación y entrevistas realizadas en el Grupo Hidroregsa

Derivado del análisis anterior y de la observación de todos los factores recabados en la evaluación integral, se determina que el problema principal que afecta a la organización es:

La Falta de políticas, controles y procedimientos en el área de tesorería

1.2 Planteamiento del Problema

Hidroregsa, es un grupo de empresas que ha crecido de forma considerable desde su creación, esto debido a la diversidad de proyectos que desarrolla en el sector energético, cumpliendo con los requerimientos nacionales e internacionales de calidad, contribuyendo de está al desarrollo de la comunidad y al mantenimiento del medio ambiente.

Este rápido crecimiento en el ámbito comercial, ha generado que en determinados procesos se de mayor énfasis a ciertas áreas del negocio, descuidando hasta cierto punto la actualización o implementación de controles que algunas actividades requieren; como resultado del volumen de sus operaciones.

En cada una de las empresas el área de tesorería es de vital importancia y representa uno de los principales activos dentro de los estados financieros, lo que la convierte en una fuente de información, y de mucho riesgo, por la importancia de los valores que se manejan.

La falta de políticas, controles y procedimientos adecuados en esta área ha provocado que aumente el riesgo en el manejo de fondos, que se reduzca la razonabilidad de los estados financieros, así mismo ha provocado otro tipo de inconvenientes, como la duplicidad de funciones, extravío de documentación, datos inexactos en los reportes presentados a la gerencia, incumplimiento de los objetivos del área así como potenciales fraudes.

Por lo tanto, es necesario tomar en consideración la necesidad de crear las políticas, controles y procedimientos para dicha área, para lograr así obtener una total confianza y la seguridad razonable de eficiencia así mismo el estar seguros de que se está aprovechando al máximo el recurso humano, material y monetario y poder de esta manera alcanzar el cumplimiento de los objetivos del área.

1.2.1 Pregunta de Investigación

¿Cómo implementar políticas, controles y procedimientos en el área de tesorería para mejorar el funcionamiento y la confiabilidad de la información que se genera?

1.3 Justificación

Como resultado del diagnóstico integral realizado, se estableció que el grupo de empresas realiza sus actividades sin políticas, controles y procedimientos en determinadas áreas, especialmente en tesorería, esto a pesar de que el trabajo en determinado momento se vuelve rutinario y que gran parte del personal tiene varios años de laborar dentro de la entidad, es necesario establecer lineamientos de accionar para poder generar información confiable y oportuna.

Debido a que en el área antes mencionada, no se cuenta con elementos de control necesarios, como lo son: una estructura organizacional adecuada, procedimientos que sean idóneos a la actividad que se realiza, registros contables correctos que influyen en la confiabilidad de los informes financieros, se corre el riesgo que las debilidades que actualmente se poseen, lleguen a repercutir en los resultados financieros de la empresa.

Es necesario estar consciente que todo lo relacionado al manejo de efectivo y de la disponibilidad bancaria debe ser importante dentro de una organización, esto debido a que la toma de decisiones y el rumbo que sigue una empresa se enfoca en gran parte al grado de liquidez que ésta posea.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Implementar políticas, controles y procedimientos por medio de un manual, que permitan que el grupo de empresas que conforman Hidroregsa puedan mejorar el funcionamiento y la confiabilidad de la información que se genera en el área de tesorería.

1.4.2 Específicos

- Determinar riesgos a los que está expuesta el área de tesorería como resultado de no contar con controles y procedimientos en cada una de las operaciones que realizan.
- Crear políticas en el área de tesorería, que sean adecuadas de acuerdo con la actividad económica que realizan las empresas, siendo estas la base para salvaguardar los activos.
- Establecer controles y procedimientos en el área de tesorería, para poder minimizar los riesgos de errores significativos en la generación de información financiera y que esta sea confiable y oportuna.

1.5 Alcances y límites

La investigación se realizó en las oficinas centrales del grupo Hidroregsa ubicadas en la zona 14 de la ciudad de Guatemala, específicamente en el área de tesorería, evaluando los procedimientos y controles por medio de cuestionarios, entrevistas y observación de las operaciones comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012.

Es importante mencionar, que a solicitud de la administración, se evaluarán las cuatro empresas que conforman el grupo. Por razones de confidencialidad no se autorizó el nombre real de cada una de las empresas, así como las cifras presentadas en la evaluación financiera guardan una relación proporcional con los datos originales, de igual forma marcas y registros relacionados con la actividad de la empresa.

1.6 Marco Teórico

1.6.1 Tesorería

La tesorería representa el conjunto de dinero que la empresa puede disponer inmediatamente el dinero de la caja y el depositado en el banco, que sea libre e inmediatamente disposición por parte de la empresa (Espinoza Salas, David 2002).

1.6.2 Gestión de Tesorería

De acuerdo a Santandreu, Eliseu (2,002) el *cash management* o gestión de tesorería, comprende aquella área de gestión cuya misión consiste en considerar la función de tesorería como un centro de movimientos monetarios, con independencia de la actividad propia económica de la empresa. El *cash management* es, pues, aquella actividad de gestión más común en todas las empresas y un objetivo prioritario en muchas de ellas. En definitiva, la gestión de tesorería consiste más en una cultura, que en una simple técnica.

1.6.3 Objetivos de la Gestión de Tesorería

La gestión de tesorería, se suele completar como la gestión de liquidez inmediata, entendiéndose esta como el saldo de caja y en las entidades financieras. Mucho más amplio es el concepto de *cash management* integrado en la gestión del circulante, dado que la misma se integra como gestión de ventas, compras, cobros y pagos.

La optimización en la gestión del circulante se basa en el concepto de “tesorería cero”. En definitiva, gestionar las fuentes de financiación necesarias en cuantía y coste mínimo, la gestión de cobros y pagos, y la gestión de los excedentes monetarios, de forma que los flujos de ingresos y salidas coincidan en sus rotaciones, lo más exactamente posible.

1.6.4 Técnicas del *Cash Management*

Las técnicas del *cash management* o gestión de tesorería se pueden resumir en tres aspectos fundamentales:

- Prever
- Organizar
- Controlar

Lo anterior con el objetivo de minimizar los costes financieros, obtener los fondos necesarios con la máxima rapidez, coordinar los departamentos afectados, financiar correctamente el fondo de maniobra y asegurar el cumplimiento de las obligaciones contraídas.

1.6.5 Proceso

Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientados a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica. (Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia 2,006)

1.6.6 Procedimientos

Módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. (Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia 2,006)

1.6.7 Diferencia Entre Proceso y Procedimiento

Al analizar las definiciones de proceso y procedimiento se encuentran algunas similitudes y muchos autores utilizan indistintamente dichos términos, cuando se trata de manuales que orienten la ejecución del trabajo, es más generalizado el uso de procedimientos, por razones de orden jurídico, confirmado por la constitución y las leyes. Los términos “proceso y procedimiento” se emplea en forma análoga, especialmente porque se está describiendo el trabajo de una persona responsable y de allí se origina la descripción del manual de funciones. (Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia 2,006)

1.6.8 Manual de Procedimientos

De acuerdo a Álvarez Torres Martin G. (1,996) el manual de procedimientos es un elemento del sistema de control interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o

actividades que se deben realizar individual o colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios.

Requiere identificar y señalar quien, cuando, cómo, donde, para qué y porque de cada uno de los pasos que integra cada uno de los procedimientos.

1.6.9 Control Interno

Es un proceso ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa el cumplir con los objetivos trazados bajo las categorías de efectividad y eficiencia en las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera, así como cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.(Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2004)

De acuerdo a Mantilla Alberto B. (2003), el sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

1.6.10 Estudio y Evaluación del Control Interno

El sistema de control interno o de gestión es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa. El sistema de gestión por intermedio de las actividades, afecta a todas las partes de la empresa a través del flujo de efectivo. La efectividad de una empresa se establece en la relación entre la salida de los productos o servicios y la entrada de los recursos necesarios para su producción. (Perdomo Moreno, Abraham 2000).

- **Objetivos del Control Interno**

Los objetivos del control interno se detallan a continuación:

a) Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias,

- b) Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones,
- c) Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia, y
- d) Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

- **Características del Control Interno**

Las características del control interno se detallan a continuación:

- a) El sistema de control interno forma parte integrante de los sistemas contables, financieros, de planeación, de información y operacionales de la entidad,
- b) Corresponde a la máxima autoridad del organismo o entidad, la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y misión de la organización,
- c) En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el control interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en cada entidad, y
- d) La unidad de control interno es la encargada de evaluar en forma independiente el sistema de control interno de la entidad y proponer al representante legal del respectivo organismo las recomendaciones para mejorarlo.

- **Importancia del Control Interno**

Todas las empresas, ya sean agropecuarias, de servicio, comerciales, industriales o financieras deben contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un buen catálogo de cuentas eficiente y práctico, además, con un sistema de control interno, para brindar confiabilidad en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros.

Por lo tanto, un buen sistema de control interno es importante, desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa tales como efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, equipos de

reparto, maquinaria y otros. Es decir un sistema eficiente y práctico de control interno, dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos y otros.

- **Beneficios del Control Interno**

El control interno puede proporcionar una seguridad razonable a la gerencia ya al consejo de directores, con relación a la realización de los objetivos del control contable.

La probabilidad de la realización está afectada por limitaciones inherentes al control interno, e incluyen la realidad de que el juicio humano, tales como simples errores o malentendidos por las colusiones de dos o más personas por una gerencia que le hace caso al control interno.

El costo del control interno de la entidad no deberá exceder de los beneficios que se esperan sean derivados, si bien la relación de costo beneficio, es un criterio primario que deberá ser considerado en el diseño del control interno, el preciso razonamiento de costo beneficio usualmente no es posible, por lo tanto la gerencia hará tanto estimaciones cuantitativas como cualitativas y juicios en la evaluación de la relación costo beneficio.

Los beneficios del control interno se deben a que por ser una herramienta de apoyo para el logro de objetivos, les permite a los directores y administradores determinar:

- a) La razonabilidad de las cifras de los estados financieros básicos,
- b) El cumplimiento de políticas y procedimientos adoptados,
- c) Minimizar costos,
- d) Permite por medio de la segregación de funciones determinar quienes están cumpliendo con los objetivos trazados, y
- e) Permite determinar colusiones y regulaciones en la ejecución del mismo por medio de las revisiones establecidas.

1.6.11 Control Interno Financiero

El control interno financiero comprende el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a la custodia de los recursos financieros y materiales y a la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros. (Mira Navarro, Juan Carlos, 2006)

Es el proceso establecido por la dirección de la entidad con la finalidad de ofrecer una seguridad razonable sobre la fiabilidad de la información financiera y la preparación de los estados financieros que incluyen políticas y procedimientos que permiten el mantenimiento de los registros con un detalle razonable.

- **Importancia del Control Interno Financiero**

El manejo de las finanzas constituye una rama esencial en las actividades económicas de una empresa, de la buena administración del dinero, depende en un porcentaje alto, la existencia de los negocios, pues se necesita cubrir pagos a empleados, obreros, ejecutivos, compras de materias primas, maquinaria y equipo, gastos de operación por lo tanto, las medidas de control que se apliquen a esta área, contribuirá al logro de los objetivos empresariales.

Los negocios que ante problemas de liquidez se ven incapacitados, para hacer frente a las obligaciones, se ven forzados a clausurar sus operaciones, por lo tanto el buen manejo de la liquidez y la corrección financiera oportuna en una empresa son fundamentales para sostenerse y lograr el desarrollo esperado.

1.6.12 Control Interno Administrativo

De acuerdo a Estupiñan Gaitán, Rodrigo (2006) existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar mediante, el establecimiento de un medio adecuado al logro del objetivo administrativo de:

- a) Mantenerse informado de la situación de la empresa,
- b) Coordinar sus funciones,

- c) Asegurarse que estén logrando los objetivos establecidos,
- d) Mantener una ejecutoria eficiente, y
- e) Determinar si la empresa está operando conforme las políticas establecidas.

Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece:

- a) El control del medio ambiente o ambiente de control,
- b) El control de evaluación de riesgo,
- c) El control y sus actividades,
- d) El control de sistemas y comunicación, y
- e) El control de supervisión y monitoreo.

1.6.13 Control Interno Contable

Como consecuencia del control interno administrativo sobre el sistema de información, surge, como un instrumento el control interno contable con los siguientes objetivos:

- a) Que todas las operaciones se registren: oportunamente por el importe correcto; en las cuentas apropiadas y, en el periodo contable en el que se lleva a cabo, con el objeto de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los activos.
- b) Que todo lo contabilizado exista y que lo que exista este contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva.
- c) Que las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración.
- d) Que el acceso de los activos se permita solo de acuerdo con autorización administrativa.

1.6.14 Nuevos Sistemas de Control Interno

Los sistemas de control interno se han rodeado también de nuevos subsistemas desarrollados informáticamente, integrados en el esquema de la organización por el conjunto de planes, métodos, principios, normas internas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados con el fin de procurar que todas las actividades operativas, actuaciones en general y administración de la información sean adecuadamente comunicadas y utilizadas, así como sus recursos sean utilizados razonablemente.

1.6.15 Nueva Cultura de Control

Los cambios en las organizaciones deben generar cambios en los sistemas de control porque:

- a) Los riesgos varían,
- b) Las necesidades son otras, y
- c) Las culturas se transforman, por lo tanto debemos cuestionarnos si estamos asumiendo una nueva cultura de control o si nos quedamos estáticos en esta materia frente a cambios, tecnológicos, cambios estructurales en las empresas como el Outsourcing, la segregación de funciones generando el autocontrol, el teletrabajo, cambios importantes en el manejo de inventarios, pérdida de valores morales, delincuencia organizada y dotada de tecnología así como la globalización.

Capítulo 2

2.1 Tipo de Investigación

Se realizó una investigación descriptiva, la cual responderá las causas que provocan las deficiencias en el área de tesorería, y explicará el por qué se dan estas deficiencias; buscando propuestas de mejoras que sean viables para presentar resultados objetivos.

2.2 Sujetos de la Investigación

Son todos aquellos recursos que directa e indirectamente participan en la operación de la empresa, para este caso en particular los sujetos de investigación del área de tesorería lo integran:

Empresa: Grupo de Empresas Inversiones Hidroeléctricas Regionales, S.A.

Área: Tesorería

Los sujetos que participaron en la investigación al ser cuestionados a través de la aplicación de los diversos instrumentos fueron: Gerente Financiero, Contador General, Tesorera, Asistentes de Contabilidad por ser los responsables directos de las operaciones del grupo, personal con mayor experiencia y amplio conocimiento de todas las actividades que se realizan.

2.3 Instrumentos

Para efectos del desarrollo de la práctica empresarial dirigida se utilizaron como instrumentos de captación dirigidos a los aspectos de mayor relevancia los siguientes:

2.3.1 Observación

Se realizaron visitas de campo para observar los procedimientos utilizados para ejecutar determinadas actividades, para poder comprender y evaluar la eficiencia así como detectar las debilidades del área.

2.3.2 Entrevistas

Se aplicaron al Gerente Financiero, así como a la persona encargada del área de tesorería y otros colaboradores que se relacionan en forma directa e indirecta.

2.3.3 Cuestionarios

Se elaboró un cuestionario adecuado a las necesidades y será contestado por la persona encargada del área de tesorería, gerente financiero y asistentes contables, y con base en ello se podrá determinar las deficiencias que afectan la operación del área sujeta a evaluación.

2.4 Diseño de la Investigación

Se hicieron visitas de campo para observar la manera en que opera la persona encargada del área objeto de estudio, serán entrevistadas personas del área de contabilidad de aspectos generales y para delimitar las funciones específicas responderán a cuestionarios.

Los cuestionarios se enfocaron a la búsqueda de información acerca de la implementación de procedimientos y controles diseñados para garantizar y minimizar el riesgo de errores o fraudes en el proceso de operación, revisión y presentación de informes en el área de tesorería.

2.5 Aporte Esperado

Al país

Fomentar la implementación y la utilización de procedimientos y controles, para que las empresas mejoren su rentabilidad en cada actividad económica en la que se desarrollan, y puedan crecer generando fuentes de empleos.

A la empresa

Recomendar el uso de controles en cada una de sus áreas que le puedan ayudar a mejorar el nivel de eficiencia de sus actividades, evitando así el riesgo que estas conlleven y garantizando el registro adecuado de sus operaciones.

A la universidad

Contribuir con un documento técnico a la Universidad que sirva de aporte para futuras consultas por profesionales, estudiantes y docentes de la Carrera de Auditoría o carreras afines.

A los futuros profesionales

Ser de utilidad en las investigaciones que los estudiantes realicen, para que la información que obtengan sea de beneficio en su formación profesional.

A los estudiantes

Que sirva de guía a los alumnos de auditoría, para la elaboración de manuales de políticas y procedimientos.

Capítulo 3

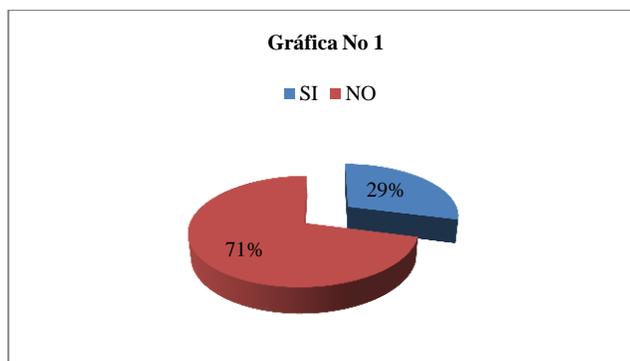
3.1 Resultado y Análisis de la Investigación

3.1.1 Resultados de la Investigación

La investigación que a continuación se presenta, permitió identificar la falta de políticas, controles y procedimientos en el área de tesorería del Grupo Hidroregsa. Los sujetos de estudio, proporcionaron datos que fueron necesarios para conocer como están aplicando e interpretando las políticas contables para luego emitir las conclusiones y propuesta pertinente. En cuanto al análisis de los indicadores normativos y de reportes financieros, para facilitar y mejorar la comprensión de los resultados obtenidos, se utilizaron gráficas, las cuales reflejan las respuestas de los sujetos de la investigación. La información otorgada por cada uno de ellos en cuanto a la entrevista de control interno se presenta de manera descriptiva debido a que la base de la investigación fue realizar un análisis situacional del grupo de empresas que son objeto de estudio.

Derivado de los cuestionarios realizados se presenta el resultado obtenidos:

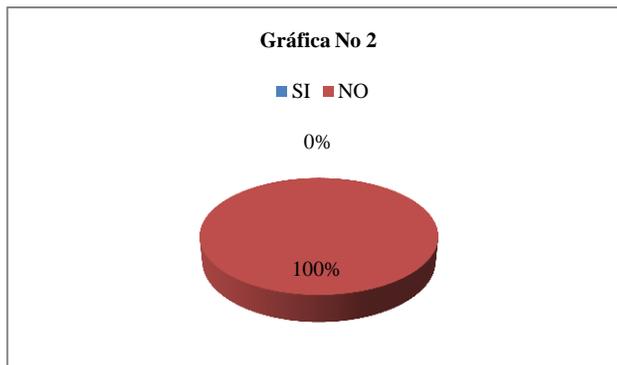
1. ¿Conoce la misión, visión y políticas de la empresa?



Fuente: Cuestionarios Sección Información General

Del personal evaluado se constato que el 71% desconoce la misión, visión así como políticas del grupo Hidroregsa, el 29% que respondió conocer únicamente la misión y visión.

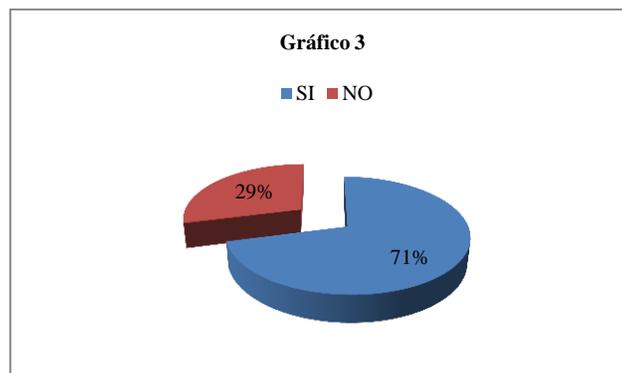
2. ¿Existe en la empresa un manual de procedimientos para el área de tesorería?



Fuente: Cuestionarios Sección Información General

Los usuarios respondieron que el área de tesorería realiza sus operaciones sin contar con manuales de políticas y procedimientos.

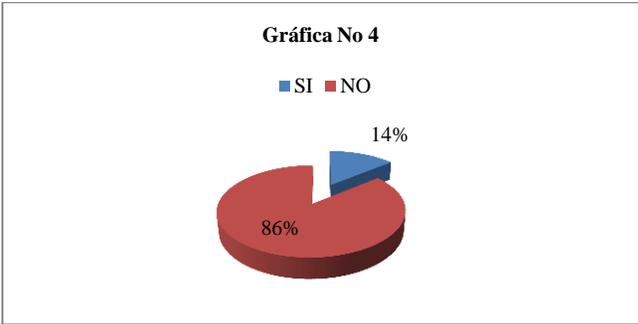
3. ¿Existe duplicidad de funciones en determinado puestos de trabajo?



Fuente: Cuestionarios Sección Información General

El 71% respondió que si existe duplicidad en las funciones que se realizan, debido a que no se cuenta con descripciones y atribuciones en cada uno de los puestos que conforman el área financiera, el 29% que respondió que no existe duplicidad argumento que han realizado por su parte listados de atribuciones para no interferir en la operación de otros puestos, lo que ha provocado que actividades queden sin ejecutar por no estar debidamente asignadas a un responsable directo para su ejecución.

4. ¿El mobiliario y equipo de computo asignado a cada colaborador es el adecuado para realizar las distintas actividades relacionadas al área?



Fuente: Cuestionarios Sección Información General

El 86% considera que el equipo asignado es inadecuado, ya que cuentan con mobiliario en mal estado y equipo de computo que no satisface los requerimientos necesarios, el 14% es personal de reciente ingreso el cual se le asignado mobiliario y equipo de computo nuevo.

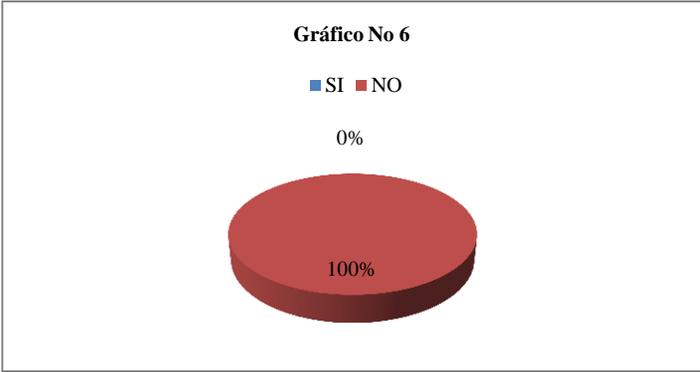
5. ¿Considera que las instalaciones de la empresa son las idóneas para realizar sus labores diarias?



Fuente: Cuestionarios Sección Información General

71% de los entrevistados respondieron que las instalaciones presentan deficiencias para poder realizar sus labores diarias ya que no cuentan con espacios adecuados a las actividades que realizan. El grupo Hidroregsa debe mejorar la distribución de los espacios priorizando las áreas que manejan documentos confidenciales de suma importancia. El 29% respondió sentirse bien con las instalaciones no importando el espacio asignado para efectuar sus labores, en este segmento se encuentran el gerente financiero y contador general que cuentan con oficina.

6. ¿El sistema contable es acorde con las operaciones que se realiza en el área?



Fuente: Cuestionarios Sección Información General

El 100% de los colaboradores entrevistados respondieron que el sistema que se utiliza no es el adecuado para el giro de negocio del grupo hidroeléctrico, este presenta deficiencias en su operación por la cantidad de procesos manuales que se elaboran. Otro factor importante a considerar es que el, sistema no cuenta con soporte técnico así como la falta de niveles de seguridad.

7. ¿Considera que todas las personas que actualmente trabajan en el área, llena el perfil de los puestos que ocupan?



Fuente: Cuestionarios Sección Información General

86% consideran que no se cuenta con el personal idóneo para desarrollar cada una de las posiciones dentro del área financiera del grupo, siendo unas de las principales causas, el no contar con perfiles de puesto por área de trabajo, así como procesos de selección inadecuados y procesos de inducción inexistente.

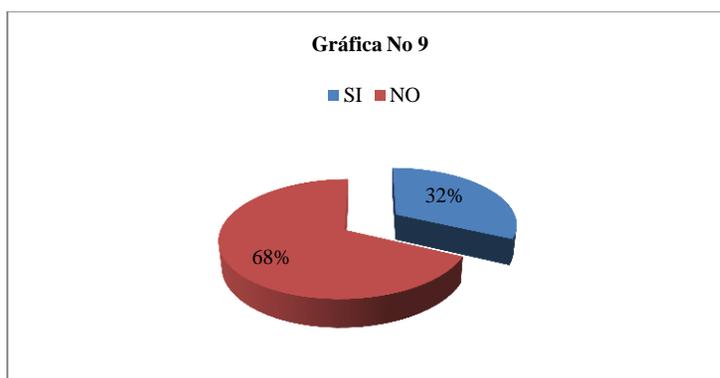
8. ¿Existen procedimientos de control en el resguardo y archivo de los documentos que están bajo la responsabilidad y custodia del área de tesorería?



Fuente: Cuestionario Sección Documentación y Archivo

El 74% de los colaboradores entrevistados respondieron que no existen procedimientos establecidos para el manejo y resguardo de los documentos que el área de tesorería tiene bajo su responsabilidad y custodia. Otro factor importante a considerar es que no existe espacio adecuado y asignado para el archivo de documentos

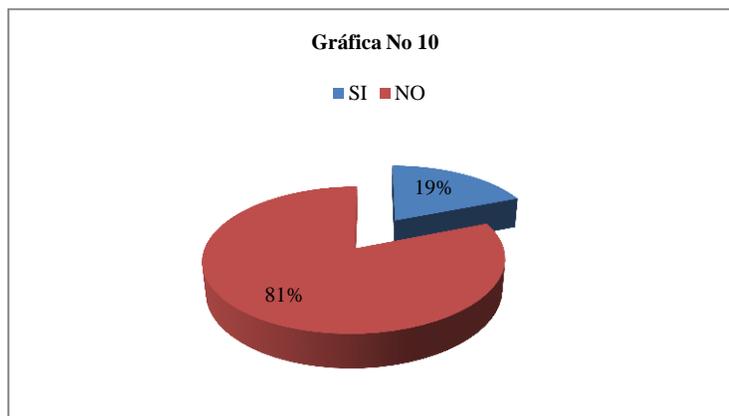
9. ¿Existen procedimientos de control en las operaciones que se realizan en la sección de caja del área de tesorería?



Fuente: Cuestionario Sección Caja

El 68% de los colaboradores entrevistados respondieron que no existen procedimientos de control en la sección de caja, el 32% restante respondió que los controles que existen son elaborados a criterio de la persona responsable de tesorería.

10. ¿Existen procedimientos de control en las operaciones que realizan en la sección de bancos?



Fuente: Cuestionario Sección Bancos

El 81% de los colaboradores entrevistados respondieron que en la sección de bancos no existen controles que ayuden a salvaguardar los activos financieros del grupo, existiendo malas prácticas que aumentan el riesgo de un fraude.

3.2.1 Evaluación Económico Financiero

Todas las empresas y organizaciones del mundo han necesitado en algún momento saber sobre su situación financiera y así determinar y evaluar la gestión que han realizado todos los agentes que intervienen en su funcionamiento, por ello es necesario que en cada una de las entidades se implementen las herramientas necesarias que representen su justa realidad.

Las empresas se desarrollan en un entorno socio-económico cambiante, en el cual la incertidumbre de lo que pueda pasar es una constante, por lo cual necesitan disponer de métodos o herramientas para evaluar su funcionamiento en cualquiera de los periodos de su existencia, en el pasado para apreciar la verdadera situación que corresponde a sus actividades, en el presente para realizar cambios en bien de la administración y en el futuro para realizar proyecciones para el crecimiento de la empresa.

Es una realidad que la supervivencia de estos entes está íntimamente ligada con la gestión y comportamiento de todos los agentes que intervienen en los procesos de intercambio (tanto

internos como externos) de su operación diaria, para ello se han implementado una serie de técnicas para evaluar todos estos aspectos que pueden proporcionar en cualquier instante información útil y precisa de la empresa que ayudaran a tomar decisiones rápidas y eficaces en un momento determinado.

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financieros de empresas es el uso de razones financieras ya que estas pueden medir en un alto grado la eficiencia y comportamiento de la empresa. Estas razones presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, rentabilidad, el apalancamiento financiero y todo lo que tenga que ver con su actividad.

La base fundamental del análisis financiero está contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan, es por ello que se considera importante iniciar este estudio analizando la situación financiera del grupo Hidroregsa por medio de razones financieras, las cuales consiste en conocer a través de sus estados financieros información de la situación financiera de la entidad y nos permite realizar juicios razonables tomando ciertos aspectos específicos para producir conclusiones y toma de decisiones correctas.

A continuación se presenta el estado de situación financiera y el estado de resultados combinados del grupo de empresas de Hidroregsa correspondiente al año 2012 los cuales se utilizaron de base para realizar el análisis financiero a través de razones financieras(a solicitud de la empresa dichos datos son proporcionales en comparación a los datos reales).

Cuadro 4

Grupo Hidroeléctrico Regional, S.A. Resultados Combinados por Segmento, Ejercicio 2012 (Expresados En Quetzales)

Información de Resultados Combinados (al 31 de Diciembre 2012)	Generacion	Comercializacion	Transmisión	Torres Electrificacion	Combinado
Ventas	477,681,131.00	137,492,423.00	93,330,412.00	92,250,000.00	800,753,966.00
Costo Ventas	-	-104,494,241.00	-63,464,680.00	-60,885,000.00	-228,843,921.00
Utilidad Bruta	477,681,131.00	32,998,182.00	29,865,732.00	31,365,000.00	571,910,045.00
Gastos de Venta	-	-	-6,346,468.00	-7,380,000.00	-13,726,468.00
Gastos de Comercialización	-	-4,598,504.00	-	-	-4,598,504.00
Gastos Administrativos	-352,289,834.00	-5,659,697.00	-14,932,865.00	-5,535,000.00	-378,417,396.00
Resultado Operativo	125,391,297.00	22,739,981.00	8,586,399.00	18,450,000.00	175,167,677.00
Otros Gastos y Productos	-40,369,634.00	-565,969.00	1,866,608.00	383,000.00	- 38,685,995.00
Resultado Antes de Impuesto	85,021,663.00	22,174,012.00	10,453,007.00	18,833,000.00	136,481,682.00
Reserva Legal	-4,251,084.00	-3,318,705.00	-527,150.00	-941,650.00	- 9,038,589.00
Resultado Neto del Periodo	80,770,579.00	18,855,307.00	9,925,857.00	17,891,350.00	127,443,093.00

Fuente: Datos Proporcionados Por el Departamento de Contabilidad

Cuadro 5

Grupo Hidroeléctrico Regional, S.A. Resultados Combinados por Segmento, Ejercicio 2012 (Expresados En Dólares)

Información de Resultados Combinados (al 31 de Diciembre 2012)	Generacion	Comercializacion	Transmisión	Torres Electrificacion	Combinado
Ventas	60,448,367.00	17,399,039.00	11,810,538.00	11,673,816.00	101,331,760.00
Costo Ventas	-	-13,223,269.00	-8,031,166.00	-7,704,719.00	-28,959,154.00
Utilidad Bruta	60,448,367.00	4,175,770.00	3,779,372.00	3,969,097.00	72,372,606.00
Gastos de Venta	-	-	-803,117.00	-933,905.00	-1,737,022.00
Gastos de Comercialización	-	-581,920.00	-	-	-581,920.00
Gastos Administrativos	-44,580,671.00	-716,209.00	-1,889,686.00	-700,429.00	-47,886,995.00
Resultado Operativo	15,867,696.00	2,877,641.00	1,086,569.00	2,334,763.00	22,166,669.00
Otros Gastos y Productos	-5,108,593.00	-71,621.00	236,211.00	48,467.00	- 4,895,536.00
Resultado Antes de Impuesto	10,759,103.00	2,806,020.00	1,322,780.00	2,383,230.00	17,271,133.00
Reserva Legal	-537,955.00	-419,967.00	-66,708.00	-119,162.00	- 1,143,792.00
Resultado Neto del Periodo	10,221,148.00	2,386,053.00	1,256,072.00	2,264,068.00	16,127,341.00

T.C. Ref.Banguat Q 7.90230 (31/12/2012)

Fuente: Datos Proporcionados Por el Departamento de Contabilidad

Cuadro 6

GRUPO HIDROELÉCTRICO REGIONAL, S.A.
ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA COMBINADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2,012 Y 2,011
(EXPRESADO EN QUETZALES)

	31.12.2012	Relacion %	31.12.2011	Relacion %
ACTIVO				
ACTIVO NO CORRIENTE		75.74		74.43
Terrenos	6,500,000.00	0.28	6,500,000.00	0.27
Inmuebles	20,583,000.00	0.90	20,583,000.00	0.85
Vehiculos (Neto)	3,032,998.00	0.13	3,291,248.00	0.14
Mobiliario y Equipo (Neto)	3,836,730.00	0.17	3,907,463.00	0.16
Maquinaria y equipo (Neto)	16,110,675.00	0.70	20,301,800.00	0.84
Equipo de computo (Neto)	1,579,255.00	0.07	1,982,795.00	0.08
Terrenos (Social)	2,700,000.00	0.12	2,700,000.00	0.11
Terrenos	73,000,000.00	3.18	73,000,000.00	3.02
Planta de Generación	1,557,010,382.00	67.90	1,610,700,395.00	66.70
Sub-Estacion	31,792,025.00	1.39	32,888,301.00	1.36
Entronque LT	20,746,861.00	0.90	21,462,269.00	0.89
Total Activo No Corriente	1,736,891,926.00		1,797,317,271.00	
ACTIVO CORRIENTE		24.26		25.57
Caja y Bancos	191,712,586.00	8.36	222,853,462.00	9.23
Clientes Nacionales - Neto -	189,425,426.00	8.26	175,660,722.00	7.27
Clientes Extranjeros	19,778,501.00	0.86	21,270,673.00	0.88
Anticipos administracion	1,241,721.00	0.05	1,503,400.00	0.06
Anticipo Inversion social	-	-	600,000.00	0.02
Anticipo proveedores	74,704,949.00	3.26	70,584,123.00	2.92
Impuesto sobre Compras	23,600,700.00	1.03	77,521,639.00	3.21
Deposito-Alquileres	1,000,000.00	0.04	800,000.00	0.03
Inventarios	45,283,220.00	1.97	36,992,416.00	1.53
Proyectos en Proceso	9,536,874.00	0.42	9,784,123.00	0.41
Total del Activo Corriente	556,283,977.00		617,570,558.00	
TOTAL DEL ACTIVO	2,293,175,903.00	100.00	2,414,887,829.00	100.00

Fuente: Datos Proporcionados Por el Departamento de Contabilidad

Cuadro 7

GRUPO HIDROELÉCTRICO REGIONAL, S.A.
ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA COMBINADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2,012 Y 2,011
(EXPRESADO EN QUETZALES)

	31.12.2012	Relacion %	31.12.2011	Relacion %
PATRIMONIO		39.36		37.64
Capital Autorizado y Pagado	301,700,500.00	13.16	301,700,500.00	12.49
Anticipo Futuras Capitalizaciones	392,000,000.00	17.09	392,000,000.00	16.23
Reserva Legal	9,038,589.00	0.39	8,900,645.00	0.37
Utilidades Acumuladas	72,335,921.00	3.15	92,940,961.00	3.85
Utilidad del Periodo	127,443,093.00	5.56	113,319,552.00	4.69
TOTAL DEL PATRIMONIO	902,518,103.00		908,861,658.00	
PASIVO				
PASIVO NO CORRIENTE		55.51		57.53
Prestamos por Pagar	1,264,075,702.00	55.12	1,382,842,800.00	57.26
Provision Beneficio a Empleados	8,900,272.00	0.39	6,408,643.00	0.27
TOTAL DEL PASIVO NO CORRIENTE	1,272,975,974.00		1,389,251,443.00	
PASIVO CORRIENTE		5.13		4.84
Proveedores Nacionales y Extranjeros	78,799,444.00	3.44	70,677,660.00	2.93
Provision empleados	1,804,806.00	0.08	1,631,470.00	0.07
Retencion Empleados y particulares	7,774,860.00	0.34	9,430,065.00	0.39
Cuentas Por Pagar	27,536,386.00	1.20	31,546,200.00	1.31
Prestamos Por Pagar	1,276,997.00	0.06	3,000,000.00	0.12
Fondo de Compensacion Proyectos	489,333.00	0.02	489,333.00	0.02
TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE	117,681,826.00		116,774,728.00	
TOTAL DEL PASIVO	1,390,657,800.00		1,506,026,171.00	
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	2,293,175,903.00		2,414,887,829.00	

Fuente: Datos Proporcionados por el Departamento de Contabilidad

Cuadro 8

GRUPO HIDROELÉCTRICO REGIONAL, S.A.
ESTADOS DE RESULTADOS COMBINADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2,012 Y 2,011
(EXPRESADO EN QUETZALES)

	31.12.2012	Relación %	31.12.2011	Relación %
Ingresos Por Ventas	800,753,966.00	100.00	693,127,885.00	100.00
(-) Costo De Ventas	-228,843,921.00	28.58	-165,311,426.00	23.85
Utilidad Bruta	571,910,045.00		527,816,459.00	
(-) Gastos De Venta	-13,726,468.00	1.71	-9,028,950.00	1.30
(-) Gastos de Comercialización	-4,598,504.00	0.57	-4,711,681.00	0.68
(-) Gastos de Administración	-378,417,396.00	47.26	-341,703,475.00	49.30
Resultado Operativo	175,167,677.00		172,372,353.00	
(+/-) Otros Gastos y Productos	-38,685,995.00	4.83	-50,151,976.00	7.24
Resultado Antes de Impuestos	136,481,682.00	17.04	122,220,377.00	17.63
Reserva Legal	-9,038,589.00		-8,900,654.00	
Resultado Neto del Período	127,443,093.00		113,319,723.00	

Fuente: Datos Proporcionados por el Departamento de Contabilidad

3.2.1.1 Razones de Liquidez

Miden la capacidad de la empresa para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo, en función a la tendencia de activos líquidos, mas no a la capacidad de generación de efectivo.

- **Capital de Trabajo**

Activo Corriente – Pasivo Corriente

$$556.283,977.00 - 117.681,826.00 = 438.602,151.00$$

Representa la inversión neta en recursos circulantes de la empresa, esto como resultado de las decisiones de inversión y financiamiento a corto plazo generadas por la entidad. Si una empresa no puede mantener un nivel satisfactorio de capital de trabajo, cabe la posibilidad de llegar a un estado de insolvencia y puede entrar en un escenario negativo, con lo cual se vería en la necesidad de declararse en quiebra.

Los activos corrientes siempre deben ser suficientes para cubrir los pasivos corrientes y lograr así un margen de seguridad razonable. Como se puede observar el resultado del índice aplicado, se establece que la empresa posee una inversión que respalda totalmente las obligaciones a corto plazo que posee.

- Razón Circulante (Solvencia)

Activo Corriente / Pasivo Corriente

$$556.283,977.00 / 117.681,826.00 = 4.73$$

Mide el número de unidades monetarias de inversión a corto plazo, por cada unidad de financiamiento a corto plazo contraído. Con relación a la empresa evaluada se da a conocer que posee Q 4.73 para cubrir cada quetzal de pasivo corriente, lo que indica que tiene un grado aceptable de solvencia.

- Prueba Acida

(Activo Corriente – Inventarios) / Pasivo Corriente

$$556.283,977.00 - 45.283,220.00 / 117.681,826.00 = 4.34$$

Este índice mide la capacidad de pago inmediato de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, sin tomar en cuenta a los inventarios por considerarse un activo muy poco líquido, considera las unidades monetarias en inversión líquida por cada unidad monetaria del pasivo a corto plazo. Este tipo de índices se realizan pensando que en determinado momento se tuviera que pagar todo el pasivo corriente de manera inmediata con los activos corrientes de mayor liquidez.

El resultado del análisis muestra que si no tomamos en cuenta los inventarios se cuenta dentro del activo corriente con Q 4.34 para cubrir cada quetzal del pasivo corriente, esto indica que la empresa posee la liquidez necesaria para hacer frente a sus deudas a corto plazo.

- Prueba Súper Acida

(Efectivo y Equivalentes de Efectivo + Cuentas Por Cobrar) / Pasivo Circulante

$$191.712,586.00 + 209.203,927.00 / 117.681,826.00 = 3.41$$

Esta prueba es similar a la anterior, pero se hace la consideración especial de que en el activo circulante pueden estar incorporados, además de los inventarios algunos elementos que no son los suficientemente líquidos para ser realizados en un momento de apremio. Por lo tanto considera directamente solo aquellos activos de reconocida liquidez.

El resultado del análisis se pudo determinar que la empresa posee Q 3.41 para garantizar cada quetzal del pasivo corriente.

3.2.1.2 Razones de Apalancamiento

Miden el grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, considerando tanto la contribución de terceros (endeudamiento) como la de los propietarios (patrimonio).

- Endeudamiento

Total Pasivo / Total Activo

$$1.390,657,800.00 / 2.293,175,903.00 = 0.61$$

El objetivo principal de este índice es medir el nivel global de endeudamiento, determinando el porcentaje de fondos proporcionados por los acreedores. Como resultado de la evaluación realizada nos muestra que la empresa posee un grado aceptable de endeudamiento derivado de los índices de rentabilidad que la empresa presenta, el endeudamiento se proyecta que será cubierto en menor tiempo al estipulado.

- Autonomía

Total Patrimonio / Total Activo

$$902.518,103.00 / 2.293.175,903.00 = 0.39$$

Mide la proporción de la inversión que ha sido financiada con dinero de los accionistas o propietarios, es decir el porcentaje de los activos que son propiedad enteramente de los socios.

La evaluación realizada muestra que el desarrollo del proyecto por parte de los accionistas es del 39% del total de activos que son propiedad de la empresa y que los proyectos que se realizan

muestran ganancias y que el nivel de rentabilidad aumenta conforme se termina cada fase de los proyectos.

- Apalancamiento Externo

Total Pasivo / Total Patrimonio

$$1.390.657,800.00 / 902.518,103.00 = 1.54$$

Mide la relación entre la utilización del endeudamiento como mecanismo de financiación y la utilización de los fondos de los propietarios. Indica cuantas unidades monetarias han venido de afuera del negocio, por cada unidad monetaria provista por los propietarios.

Al realizar la evaluación a este índice podemos determinar que en un alto porcentaje el proyecto está financiado con fondos externos, los factores que ayudan a que esto para la empresa sea una ventaja es el giro del negocio y la casi exclusividad del mercado, así como el plazo de las deudas mayores.

- Apalancamiento Interno

Total Patrimonio / Total Pasivo

$$902.518,103.00 / 1.390.657,800.00 = 0.65$$

Representa exactamente lo anterior, es decir, cuántas unidades monetarias han sido aportadas al financiamiento de la inversión por los accionistas, por cada unidad monetaria tomada de terceros.

Como se analiza en la razón anterior la inversión externa es mayor que la efectuada por los accionistas lo que ayuda a que la empresa se consolide en menor tiempo y pueda resolver sus deudas a largo plazo en menor tiempo al pactado.

3.2.1.3 Razones de Rentabilidad

Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles.

- Margen de la Utilidad Bruta

$(\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}) / \text{Ventas}$

$(800.753.966.00 - 228.843.921.00) / 800.753.966.00$

$571.910.045.00 / 800.753.966.00 = 0.71$

Mide en forma porcentual, la porción del ingreso que permitirá cubrir todos los gastos diferentes al costo de ventas (costos operativos, costo integral de financiamiento, impuesto sobre la renta y otros).

Este índice aplicado a la evaluación realizada a los estados financieros del grupo de empresas da como resultado que se posee un 71% del total de los ingresos por ventas, destinados a cubrir gastos que se generan fuera del proceso productivo, permitiendo realizar proyecciones efectivas en cuanto a la cantidad máxima que se puede invertir con relación a los gastos de operación y financieros.

- Margen de Utilidad en Operaciones

$\text{Utilidad en operaciones} / \text{Ventas}$

$175.167.677.00 / 800.753.966.00 = 0.22$

En las finanzas modernas, este es uno de los indicadores de mayor relevancia, ya que nos permite medir si la empresa está generando suficiente utilidad para cubrir sus actividades de financiamiento.

Se pudo establecer que el índice de rentabilidad o ganancia producido por la empresa, después de realizar las respectivas deducciones derivado del proceso productivo y de los gastos operacionales, es del 22% lo cual evidencia una rentabilidad relativamente reducida por el grupo de empresas, esto debido a la inversión inicial que es demasiado alta y la misma se realiza financiándola a largo plazo por las fases que deben cubrir cada proyecto.

- Margen de Utilidad antes de Impuesto

Utilidad antes de Impuesto / Ventas

$$136.481,682.00 / 800.753,966.00 = 0.17$$

Permite medir cuanto está ganando la empresa, antes de aplicar los cargos por concepto de impuesto sobre la renta.

El resultado de este índice es importante para la administración de la empresa, debido que da a conocer el porcentaje de rentabilidad o utilidad proveniente de las ventas, así como también nos proporcionan la renta imponible que se utilizara para el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

- Margen de Utilidad Neta

Utilidad Neta / Ventas

$$127.443.093.00 / 800.753,966.00 = 0.16$$

Mide el porcentaje que está quedando a los propietarios por operar la empresa.

Como se ha analizado con los anteriores índices la operación que desarrolla el grupo de empresas que conforman Hidroregsa es rentable ya que mantiene un porcentaje de ganancia bajo pero sostenible. Otro factor a considerar es el tiempo que el grupo lleva en el mercado proyectándose aumentar la ganancia conforme se operen en el mercado y esto proporcionara aún más estabilidad a todo nivel para acreedores, proveedores inversionistas y los mismos propietarios que saben que están haciendo de esta empresa una fuente de inversión sostenible y que contribuye con la economía del sector eléctrico en Guatemala.

3.3.1 Evaluación de Controles y Procedimientos

Derivado de las visitas efectuadas se pudo establecer que actualmente el área de tesorería del grupo Hidroregsa no cuenta con políticas, procedimientos y controles definidos. Las operaciones se realizan de forma desordenada, no se cuentan con una descripción de atribuciones relacionadas

directamente al puesto de trabajo, la persona encargada del área realiza todas las actividades sin existir segregación de funciones y las atribuciones y procedimientos se asignan y realizan de manera verbal, sin documentar cada proceso, dejándolo a criterio de la persona encargada de dicha área. Se debe tomar en cuenta que no existe supervisión sobre las operaciones y transacciones que registra dicha área.

Es importante señalar que la falta de personal es evidente ya que una sola persona es la encargada del área para las cuatro empresas que conforman el grupo.

La generación de informes relacionados como control de formas en blanco, disponibilidad diaria, flujos de caja, programación de pagos, conciliaciones bancarias no se realiza, estos por lo regular son elaborados esporádicamente sin tener formatos definidos y fechas establecidas para la entrega de los mismos.

Esto ha provocado que las actividades diarias no se estandaricen y por el contrario que cada persona elabore sus propios procedimientos, generando desperdicio de tiempo, así como de recursos humanos y financieros; otro de los factores importantes a considerar es la poca confiabilidad en la información que el área de tesorería genera lo cual ha provocado errores significativos abriendo la posibilidad de potenciales fraudes por ser una área tan importante y sensible dentro de la administración.

A continuación se detallan los principales problemas detectados derivados de la evaluación efectuada:

3.3.1.1 Ingresos

Se realizó una evaluación al actual proceso de depósitos provenientes de pagos de clientes, de las empresas del grupo, determinando que tres de ellas presentan inconvenientes en los procedimientos utilizados para realizar esta función.

Para el caso específico de Hidroeléctrica Aquetzali, S.A. el cobro se realiza por medio del Administrador del Mercado Mayorista -AMM-, quien realiza la función de regulador del sistema

eléctrico mayorista. -AMM-, emite el reporte mensual por cada cliente y requiere directamente el cobro; una vez recibido -AMM-, realiza el depósito en cuenta bancaria de la empresa, utilizada únicamente para recibir este tipo de pagos de clientes.

Caso contrario ocurre con los cobros de las otras empresas del grupo existiendo descontrol en los pagos recibidos por parte de los clientes, actualmente se cuenta con 2,075 clientes aproximadamente y la falta de personal en el área de tesorería y el no contar con procedimientos de control que garanticen el debido registro ha provocado problemas en esta sección. Los pagos recibidos de clientes no cuentan con copia del soporte (recibos de caja) ya que estos en algunas ocasiones han sido extraviados, los depósitos realizados por los clientes no se logran determinar oportunamente a que cliente pertenecen durante el mes que fueron depositados, lo cual provoca que no sean operados correctamente y en algunos casos han trascendido hasta siete meses para poder determinar a qué cliente deben ser aplicados, provocando falta de control en los saldos de cada uno de los clientes.

Otro factor a considerar es el efectivo recibido por pagos de clientes y reintegros de viáticos y gastos administrativos, derivado de la revisión efectuada se pudo verificar que los mismos no son depositados oportunamente, esto debido a que no cuentan con un procedimiento para realizar estos depósitos y que la operación está centralizada en una sola persona. El efectivo recibido proveniente de pagos de clientes y reintegros permanecen sin ser depositado por periodos de una a dos semanas sin contar con medidas de seguridad ya que el efectivo se resguarda en gavetas de escritorios las cuales no cuentan con medidas de seguridad.

3.3.1.2 Egresos

El proceso que se verificó específicamente fue la emisión de cheques, proceso de firmas y pago a proveedores del grupo de empresas, cabe mencionar que este proceso es de suma importancia ya que se emiten un promedio de 5,300 cheques al mes.

Este proceso, al ser evaluado en conjunto, determinó que no existen controles y que queda a criterio de la persona de tesorería la emisión, control y resguardo de los cheques.

Dentro de las deficiencias detectadas se observaron las siguientes:

a) No existen días ni horarios específicos para la emisión de cheques

Los cheques se realizan cualquier día de la semana sin importar el horario, lo que ha provocado:

- Errores en la elaboración de cheques y por consiguiente gran cantidad de cheques anulados,
- Cheques que se emiten sin estar firmados y son devueltos por lo proveedores,
- Cheques anulados físicamente pero no en el sistema contable,
- Cheques extraviados,
- Cheques liquidados sin el debido soporte.

Aunado a lo que se menciona en los puntos anteriores no se cuenta con un proceso de elaboración, revisión, firma y entrega de cheques, así como tampoco se cuenta con informes de disponibilidad diaria.

b) No existen días ni horarios específicos para el pago a proveedores

De igual manera sucede con el pago a los proveedores se realiza cualquier día de la semana en cualquier horario lo que provoca:

- Falta de control en la liquidación de los cheques,
- Perdida de facturas,
- Duplicidad de pagos,
- Errores al emitir los cheques, y
- Reclamos constantes de proveedores.

c) Errores en codificación de cheques

Producto de los dos puntos anteriores se generan errores al realizar la codificación de los cheques ya que no es contabilidad quien realiza la codificación si no está a cargo de la persona encargada de tesorería.

Los cheques emitidos se registran en su totalidad como anticipos, cargando una cuenta de anticipos y abonando una cuenta de bancos para que luego contabilidad registre el gasto y liquide la cuenta de anticipo.

Este procedimiento ha ocasionado que los registros no cuenten con uniformidad en las operaciones, ya que las cuentas que se utilizan de anticipos son variadas y la cuenta utilizada de bancos algunas veces no es la correcta, provocando en las cuentas mencionadas saldos negativos por errores de codificación o cruce de pagos entre cuentas bancarias.

Otro punto importante es la duplicidad de trabajo ya que el departamento de contabilidad debe liquidar cada cheque emitido.

d) Cheques firmados sin el debido resguardo

No se cuenta con un procedimiento de resguardo para los cheques que son firmados, estos por lo regular se elaboran sin planificación de pago y al estar debidamente firmados permanecen sobre el escritorio de la persona encargada de tesorería o se trasladan a recepción anticipadamente para realizar el pago sin listado que respalde la entrega de cheques de tesorería a recepción y de igual manera los cheques permanecen sobre el escritorio de recepción sin medidas de resguardo, evidenciando que no se tiene control sobre los cheques firmados.

e) Cheques pendientes de pago en poder de recepción

Los cheques para pago son trasladados a la persona encargada de recepción quien es la responsable del pago a proveedores, como se mencionó anteriormente no se cuenta con día ni horario específico para realizar pagos lo que ha provocado que no se tenga control sobre los cheques en poder de recepción, esto se pudo determinar ya que derivado de la revisión se comprobó que existen cheques en poder de recepción los cuales no han sido devueltos a tesorería. Estos cheques en promedio tienen de 4 a 6 meses de estar en poder de recepción ocasionando en algunos casos que los cheques ya estén vencidos, que las facturas se pierdan o que no se registre el -IVA- de dichas facturas en forma oportuna y se pierda el crédito fiscal correspondiente.

f) No existe orden y correlativo en el archivo de cheques

Se pudo determinar que los cheques no son archivados oportunamente existiendo atraso en el archivo de por lo menos 4 meses presentando las siguientes deficiencias:

- *Leith* no rotulados,
- Correlativo incompleto,
- Cheques sin el debido soporte,
- Existe cruce entre el archivo de cheques emitidos en dólares y la cuenta principal en quetzales (esta dos cuentas están unificadas en el mismo leitz y no existe correlativo completo de ninguna cuenta),
- La mayoría de cheques se encuentra fuera de los *leith* en cajas, y
- No existe archivo histórico ordenado (el existente se encuentra en distintos lugares e incompleto).

g) Cheques en blanco en poder de tesorería

El grupo de empresas actualmente tiene habilitadas 24 cuentas bancarias de las cuales 8 son en dólares y 16 en quetzales. De éstas 8 son utilizadas para el pago de gastos de administración, 4 para cubrir salarios, 4 para pagos de deudas mayores (prestamos en el exterior) y 8 para el pago de proveedores nacionales y del exterior, de las cuales 16 cuentas funcionan por medio de cheques *voucher*, 4 por medio de chequeras y 4 se realizan únicamente transferencias electrónicas.

Al realizar la revisión del resguardo de los cheques en blanco se determinó que la persona encargada de tesorería tiene bajo su responsabilidad la custodia de los mismos. Este proceso presenta algunas deficiencias que se detallan a continuación:

- No existe segregación de funciones ya que la persona encargada de emitir cheques está a cargo del resguardo,
- El departamento de contabilidad no realiza cortes de formas en blanco,

- Los muebles utilizados para el resguardo de los cheques no cuentan con las medidas mínimas de seguridad (los cheques son resguardos en un archivo simple sin llave),
- Otros departamentos tienen acceso a emitir cheques en ausencia de la persona encargada, y
- Los cheques que no son voucher son emitidos a máquina y luego se ingresan al sistema contable, ocasionando que muchas veces no se ingresen oportunamente o no se realice el ingreso total, se anulen y no quede registro, no se les coloque el sello con la palabra “NO NEGOCIABLE”, o se redacte incorrectamente el nombre del proveedor, la cantidad en letras lo que provoca inconvenientes al realizar los respectivos pagos a los proveedores.

h) Firmantes de cheques

Se realizó una verificación de las personas autorizadas para firmar cheques, siendo los siguientes:

- Gerente General
- Gerente Financiero
- Encargado de Tesorería

Dentro de las personas autorizadas para firmas de cheques se verificó que el gerente financiero y encargado de tesorería figuran como autorizados para cumplir con esta atribución. Lo cual se considera como una deficiencia ya que ninguna de las dos personas mencionadas debe tener acceso a las firmas de cheques.

i) Práctica de firma de cheques en blanco

Se pudo constatar que el departamento de tesorería tiene la práctica de solicitar la firma de cheques en blanco de las personas responsables y autorizadas de firmar (gerente general y gerente financiero) esto es solicitado cuando dichas personas salen de viaje fuera del país.

j) Operaciones en inicio y fin de mes

Las operaciones que se realizan en el área de tesorería no importando la fecha del mes que se operen son registradas en el sistema hasta el último día hábil del mes. Esto ha generado descontrol y desorden en el archivo de la papelería y en algunos casos pérdida de documentos.

Otra situación generada de esta práctica es el efecto que se produce en las cuentas de dólares al realizar la revaluación mensual ya que la variación que esto produce es significativa ya que no se toma una revaluación promedio si no que de fechas extremas cada inicio y fin de mes provocando como se menciono diferenciales bastante altos que no son reales.

3.3.1.3 Arqueos de Caja Chica

El fin de crear fondos menores en las empresas es poder responder a gastos menores que se presentan en la operación diaria, en el grupo de empresas Hidroregsa existe 1 caja chica por empresa con un fondo disponible de Q 12,000.00 cada una los cuales son utilizados para cubrir gastos de gerencia y administrativos respectivamente. Para el caso específico de la empresa Hidroaquetzali, S.A. existe un fondo fijo por valor de Q 25,000.00 para cubrir los gastos menores realizados en la planta.

Producto de la evaluación realizada se pudo establecer las siguientes deficiencias:

- No se realizan arqueos periódicos de caja,
- El análisis documental revelo que facturas no están debidamente razonadas, no cuentan con firma de autorizado así como no existen un monto máximo establecido para pagar gastos de caja chica,
- En ocasiones han perdido las facturas y los gastos han sido soportados con recibos simples, y
- Otro factor a considerar es que los cheques son depositados a las cuentas personales de cada persona encargada de los fondos lo que hace imposible poder realizar arqueos ya que no cuentan con el debido control de los fondos.

Al no tener un procedimiento específico para el reintegro de fondos de caja chica, se carece de fechas específicas para su reintegro, lo que provoca falta de efectivo, impidiendo efectuar las operaciones relacionadas con del fondo de gastos e incumpliendo el objetivo y el propósito para el cual fue creado dicho fondo.

3.3.1.4 Conciliaciones Bancarias

Como practica contable se deben realizar todos los meses conciliaciones bancarias que ayuden a determinar las diferencias que puedan existir entre el banco y los registros contables.

Resultado de la revisión a este proceso se pudo determinar que si se realizan conciliaciones bancarias mensuales las cuales presentan algunas deficiencias que se detallan a continuación:

- Su elaboración no es oportuna ya que se realizan por lo regular dos o tres semanas después del cierre de cada mes,
- No existe segregación de funciones ya que la persona encargada de tesorería la realiza,
- No existe evidencia de revisión por parte del contador general o gerente financiero,
- No se reciben estados de cuenta físicos se imprimen de internet impidiendo poder cotejar los cheques pagados por el banco, y
- Las cuentas en dólares se realizan conciliaciones en quetzales provocando diferencial cambiario inexistente.

3.3.1.5 Registro y Control de Proveedores

La codificación contable que se realiza en los cheques ha provocado problemas para poder determinar los saldos pagados y adeudados a cada proveedor, debido a la codificación utilizada.

Actualmente se utiliza una cuenta de anticipos proveedores en la cual se registran todos los pagos efectuados a los proveedores sin tener una cuenta específica lo que provoca que no se tenga un detalle por cada proveedor.

3.3.1.6 Programa Contable

El sistema contable que actualmente se utiliza fue creado para otro giro de negocio lo que ha hecho que la implementación en el grupo Hidroregsa no genere los resultados deseados provocando inconvenientes de operación ya que los módulos del sistema funcionan de forma separada y se debe correr procesos manuales por cada modulo para el traslado y unificación de información entre módulos, lo que ha generado que se comentan errores y se pierda la confiabilidad de la información generada. Uno de los mayores problemas es la duplicidad en las operaciones del impuesto al valor agregado -IVA- ya que al realizar un cheque se carga el impuesto, pero el sistema no tiene la capacidad de generar un libro de compras con todas las operaciones afectas, lo que ha provocado que el libro de compras se realice de forma manual por medio de Excel ya que el sistema no cuenta con la parametrización adecuada.

3.3.1.7 Instalaciones

De las visitas realizadas a las oficinas centrales del Grupo Hidroregsa, se pudo observar que las mismas poseen algunas deficiencias que en determinado momento podrían afectar las labores cotidianas e impedir que se desarrollen de una manera eficiente. El área de tesorería no cuenta con su propio espacio está incluida en el área de contabilidad y el espacio asignado es muy pequeño lo que ocasiona que la documentación que está bajo su responsabilidad este muy retirado y se pierda tiempo cuando le solicitan copias de los cheques o títulos valores que se manejan.

De los problemas detectados se constato que la bodega asignada para el resguardo de los cheques es de uso general y no se restringe el acceso a nadie ya que en la misma bodega se encuentran útiles de oficina y documentación de otros departamentos.

Otro factor a considerar es el ingreso de personal externo a la oficina como proveedores, esto debido a que realizan entregas de pedidos lo cual pone en riesgo el reguardo de la información del área de tesorería.

3.3.1.8 Archivo y Resguardo de Documentación

Una de las actividades importantes del área de tesorería es el resguardo y correcto archivo de la documentación ya que nos sirve de respaldo para todas transacciones que se lleva a cabo por parte de las empresas, esto con el fin de tener evidencia al momento de ser auditados por la autoridades fiscales o por auditorías solicitadas por la administración de las empresas.

Aunque esta es una actividad de suma importancia se pudo comprobar que el procedimiento que actualmente existe no cumple a cabalidad dicho fin, ya que el espacio asignado para el resguardo no es suficiente para la cantidad de documentos que se deben guardar. Otro aspecto importante es que los leitz de cheques no se encuentran rotulados, los cheques no están completos en orden, algunos sin papelería de soporte y el acceso a la bodega no es restringido.

Así mismo al necesitar copias o facturas las demás áreas de la empresa no la solicitan a la persona encargada del área cada una busca y retira los documentos, lo que ha ocasionado pérdida de documentos de periodos recientes los cuales pueden ser auditados, creando con esto una contingencia fiscal.

3.4.1 Análisis de los Resultados

3.4.1.1 Análisis del Resultado de la Evaluación Económico Financiero

El realizar este tipo de evaluaciones es importante porque nos permite constatar la realidad de la situación y comportamiento, más allá de lo contable y de las leyes financieras ya que esto tiene carácter relativo, pues no existen dos empresas iguales aunque tengan el mismo giro, mismos clientes, mismo país ya que cada una tiene las características que la distinguen y lo positivo en unas puede ser perjudicial para otras. Por lo que el uso de la información contable para fines de control y planificación es un procedimiento sumamente necesario para los ejecutivos.

Esta información por lo general muestra las fortalezas y debilidades las cuales son reconocidas para adoptar acciones preventivas y correctivas según sea el caso. Se debe trabajar en los puntos

débiles aprovechando las fortalezas detectadas lo cual facilitara obtener los resultados deseados y la dirección de la empresa.

Aunque los estados financieros representan un registro del pasado, su estudio permite definir guías para acciones futuras. Es innegable que la toma de decisiones depende en alto grado de la posibilidad de que ocurran ciertos hechos futuros los cuales pueden revelarse mediante una correcta interpretación de los estados financieros.

Las razones financieras son comparables con las de la competencia y nos permiten llevar al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a los competidores.

Aunque las razones financieras son herramientas de gran utilidad, tienen limitaciones y deben utilizarse con precaución. Las razones financieras son construidas partiendo de datos contables, los cuales están sujetos a diferentes interpretaciones y aun a manipulaciones, además si se basan en diferentes años fiscales se debe tomar en cuenta que los factores estacionales son importantes y esto puede influir sobre las razones comparativas.

Los estados financieros generados a través del proceso de contabilidad están diseñados para el análisis, para ayudar a los usuarios a identificar relaciones y tendencias claves y la meta de la contabilidad es proporcionar información útil a las personas que toman decisiones.

A continuación se presentan los resultados obtenidos del análisis por medio de razones financieras a los estados financieros del periodo 2012 del Grupo Hidroregsa.

El activo total para el 2012 asciende a la cantidad de Q 2.293,175.903.00 el cual se divide en un 75.74% de activo no corriente y el 24.26% de activo corriente.

El rubro de planta generadora representa el 89.65% del 75.74% del total de dicho activo. En el caso del activo corriente el mayor rubro lo representa caja y bancos con el 34.46% del 24.26% que representa el total del activo corriente.

En el caso de pasivos y patrimonio para el 2012 la cantidad asciende a Q 1.390.657,800.00 y Q 902.518,103.00 respectivamente. El rubro de préstamos al exterior representa el 99.30% del

55.51% del pasivo no corriente. Para los pasivos corrientes el mayor rubro lo representa los proveedores nacionales y extranjeros con un 67.06% del 5.13% de dichos pasivos.

Al analizar los resultados de los estados financieros del Grupo Hidroregsa, podemos concluir que el grupo de empresas tiene la capacidad de satisfacer sus obligaciones a corto plazo ya que los activos corrientes son suficientes para cubrir sus pasivos corrientes y generar un margen de seguridad para otro de tipo de obligaciones.

La solvencia a corto plazo que el grupo de empresas muestra es de Q 14.63 para cubrir cada quetzal del pasivo corriente.

El financiamiento externo es otra razón por la cual el grupo de empresas se encuentra bien ya que del total del pasivo solo representa Q 0.61 por cada quetzal teniendo un grado de autonomía de Q 0.39 por cada quetzal invertido.

En el caso del endeudamiento por ser proyectos a largo plazo se necesita de financiamiento externo en su mayor parte y se muestra ya que el grado de endeudamiento es de Q 1.52 por cada unidad monetaria aportada por los propietarios.

Esto se pone de manifiesto en los estados financieros del grupo, al evaluar el rubro de la planta generadora en el activo y préstamos al exterior en los pasivos; siendo la mayor inversión la construcción de la planta generadora y la deuda adquirida a largo plazo.

Como último punto de análisis es la rentabilidad que el grupo de empresas generan, en este análisis existen algunos factores que es importante mencionar que ayuda a que la rentabilidad sea hasta cierto punto segura, siendo estos la casi exclusividad de operación de este mercado por la inversión que se debe realizar al inicio de cada proyecto, otro factor importante es la demanda que existe, por ser a nivel nacional y por último a que estas empresas funcionan dentro de un mercado regulado por la Administradora del Mercado Mayorista (AMM) lo que garantiza en cierta parte que los clientes están en capacidad de pagar.

El grupo de empresas cuenta con un margen de utilidad bruta de 71.42% destinados a cubrir gastos que se generen fuera del proceso productivo. En el caso del margen de utilidad en operaciones es de 21.88% esto después de deducir todo lo relacionado al proceso productivo, y un porcentaje de utilidad neta del 15.92% siendo un porcentaje aceptable tomando en cuenta el tiempo que el grupo tiene en el mercado y que algunos proyectos se encuentran en etapa de desarrollo.

3.4.2.1 Análisis del Resultado de la Evaluación de las Políticas y Procedimientos

A lo largo de este trabajo se ha hecho énfasis de la importancia que las empresas puedan tener políticas y procedimientos que ayuden a la implementación de controles internos. Se debe considerar que la administración de una empresa es la encargada de establecer, aumentar o reducir la efectividad de los controles, procedimientos y políticas, así como de influir en el ambiente interno y externo de la entidad a través reglas claras y del conocimiento del personal.

La empresa que cuenta con controles, procedimientos y políticas definidas y procura porque estos se actualicen constantemente y se cumplan, logran el cumplimiento de los objetivos sin perder de vista la eficiencia de cada área y haciéndolas al mismo tiempo seguras.

Al evaluar el resultado de la investigación se pudo comprobar que el grupo de empresas posee políticas, controles y procedimientos, mas sin embargo están no son propias de la administración si no que de cada colaborador en su puesto de trabajo implementando las mismas de una manera empírica y muchas veces a conveniencia. Se debe considerar que la falta de lineamientos claros por parte de la gerencia en ciertas actividades y funciones incrementa el riesgo de no alcanzar los objetivos trazados y al existir un control interno frágil se corren riesgos de errores e irregularidades dentro de los procesos y en el peor de los casos fraudes, por la falta de una estructura que contenga métodos de asignación de autoridad y responsabilidad.

Dentro del análisis efectuado relacionado con la investigación realizada a Grupo Hidroregsa, se estableció específicamente la falta de políticas y procedimientos en el área de tesorería. En los

últimos años las funciones de las unidades de tesorería en las empresas han evolucionado de manera importante, gestionando los riesgos financieros a los que está sometida cada empresa actuando como asesores del resto de la organización.

Para el correcto desarrollo de estas funciones las unidades de tesorería necesitan contar con políticas y procedimientos que permita mejorar la eficiencia de los procesos, identificar y gestionar los riesgos, organizar las funciones de tesorería y obtener el reconocimiento que la función de tesorería merece dentro de la empresa, haciendo participe a la alta dirección de la información crítica que necesita conocer, actuando como una herramienta de apoyo para la aplicación de las mejores prácticas en el desempeño de la misión que tiene asignada.

Las responsabilidades del área de tesorería abarcan todas las cuestiones relativas a la gestión de la liquidez, la inversión de los excedentes en bancos, la obtención y gestión de la financiación, la gestión de los riesgos en divisas y tipos de intereses así como la negociación bancaria, a lo interno todo lo relacionado con reportes específicos a su gestión, al control y seguridad de los procesos de los que es responsable.

Nuevamente se hace la observación que la responsabilidad para evitar riesgos, prevenir y detectar errores, fraudes o cualquier tipo de irregularidad que pueda afectar la operación de la empresa y proporcionar información confiable y oportuna compete totalmente a la administración de la empresa lo cual se puede lograr a través de la creación de políticas e implementación de procedimientos y controles internos adecuados, así como incentivar al cumplimiento de los mismos por medio de revisiones continuas que garanticen el correcto funcionamiento de tan importante área.

3.4.2.2 Aspectos Tributarios

El mercado hidroeléctrico en Guatemala está regido por las distintas leyes del país, que de una forma regulan las operaciones comerciales, legales y financieras que se realizan. Grupo Hidroregsa consiente del cumplimiento de cada ley que norma su funcionamiento y sus actividades dentro del territorio nacional cumple con su obligaciones legales.

Como parte de los resultados de la investigación realizada, se pudo establecer que se ha cumplido con el pago de su carga tributaria en el tiempo establecido, realizando los cálculos de la mejor manera posible y evitando cualquier tipo de sanción.

Como se había mencionado anteriormente el grupo está afecto a varios impuestos establecidos dentro de nuestra legislación siendo estos los que se a continuación se detallan:

- Inversión Extranjera

No existen mayores requisitos y restricciones de capital extranjero de parte del gobierno de Guatemala, ya que este reconoce el pleno derecho del inversionista extranjero de uso, beneficio y propiedad de los bienes de su inversión, y el inversionista extranjero sólo está sujeto a las mismas obligaciones que los inversionistas nacionales.

El gobierno no puede directa o indirectamente, expropiar la inversión de un inversionista extranjero, ni adoptar medidas equivalentes a la expropiación de dicha inversión, salvo los casos debidamente comprobados de dominio eminente, el interés nacional o beneficio social.

No hay límite ni obligación de registro de las inversiones extranjeras.

- Código Tributario (Decreto del Congreso de la Republica No 6-91)

El código tributario tiene como finalidad, unificar los procedimientos y disposiciones que son aplicables en forma general a cualquier tributo y a toda persona individual o jurídica, a la cual se le verifique el hecho generador de la obligación tributaria, estableciendo los siguiente “Sujeto pasivo es el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea en calidad de contribuyente o responsable”.

Además se establece que los contribuyentes o responsables, están obligados al pago de los tributos y al cumplimiento de los deberes formales impuestos por el código o por normas legales especiales; así mismo al pago de intereses y sanciones pecuniarias si lo ameritan. Este código comprende aspectos normativos de carácter conceptual, formal y basada en procedimientos, a los

cuales el grupo de empresas están adheridas, esto se plasmó dentro de los objetivos que propuso la empresa desde sus inicios, para su correcto accionar dentro del territorio nacional.

- Ley del Impuesto al Valor Agregado -IVA- (Decreto Número 27-92)

En Guatemala, el -IVA- se genera por:

- a) Entrega de bienes realizadas dentro del territorio nacional,
- b) Prestación de servicios realizadas en Guatemala,
- c) La importación de bienes,
- d) Contratos de arrendamiento,
- e) Traslado de bienes inmuebles únicamente en la primera venta, y
- f) Seguros y fianzas.

Existen diversas operaciones que están exentas del -IVA-, incluyendo:

- a) Las exportaciones de bienes y servicios,
- b) Los servicios prestados por los bancos e instituciones financieras,
- c) Las contribuciones en especie,
- d) Fusiones,
- e) La transferencia de acciones, títulos de crédito y cualquier tipo de inversiones, y
- f) La transferencia de los bienes en fideicomiso y la devolución de los bienes a los propietarios.

La tasa del -IVA- es del 12%. Tasas de impuesto al valor agregado específicas son aplicables exclusivamente en la venta de vehículos usados.

El impuesto se agrega al valor del producto o precio del servicio, multiplicando esta cantidad por 1.12. La cantidad resultante será el precio al público y lo que el comprador pagará.

El decreto 20-2006 establece un régimen de retención del -IVA- en virtud de las cuales algunas empresas en Guatemala se registran como agentes de retención.

Si los agentes son entidades de Guatemala calificados como agentes de retención del -IVA-, las retenciones no aplican.

Si el cliente no está calificado como agente de retención de -IVA- se les aplicara retenciones sobre el importe del -IVA-.

- Ley del Impuesto Sobre la Renta -ISR- (Decreto 26-92 y sus Reformas)

Grupo Hidroregsa opera bajo el régimen general, que consiste en un 5% del impuesto sobre los ingresos brutos (ingresos sin deducciones de ningún tipo). Es importante mencionar que estas normas tendrán vigencia hasta el 31 de Diciembre de 2012, ya que a partir del 1 de Enero de 2013 aplicaran las normas establecidas en el decreto 10-2012 del Congreso de la Republica.

La mecánica de este 5% de impuesto directo sobre los ingresos brutos tiene dos opciones de pago:

- a) El uso de un procedimiento de retención, siempre del 5%, y
- b) 5% de impuesto pago directo mediante declaraciones mensuales.

Las cuales deben ser presentadas por el contribuyente a la agencia tributaria únicamente en los casos autorizados por la oficina de impuestos. En el caso de los pagos directos autorizados por la agencia tributaria, el contribuyente calcula su obligación tributaria aplicando la tasa del 5% en sus ingreso brutos de cada mes, presenta una declaración de impuestos y paga el impuesto dentro de los 10 primeros días hábiles del mes siguiente de emitida sus facturas.

En el caso de las retenciones, las retenciones se efectúan por los clientes de los contribuyentes al momento de pagar las facturas correspondientes. El agente de retención debe entregar al contribuyente una constancia de retención como documentación de soporte del impuesto retenido. El agente de retención es el encargado de pagar a la agencia tributaria las retenciones dentro de los 10 primeros días hábiles del siguiente mes de retenido el impuesto. Además de las presentaciones mensuales, el régimen de pago del 5% de impuesto sobre ingresos brutos requiere de la presentación de una declaración anual del impuesto sobre la renta, que normalmente es solo para fines informativos ya que la obligación tributaria ha sido pagada a través de las declaraciones o retenciones mensuales. Esta declaración anual debe ser presentada en una base de año calendario y tiene fecha límite el 31 de marzo.

Los proyectos altamente rentables con tasas efectivas del impuesto a sociedades de hasta un 5% sobre los ingresos brutos han encontrado que el 5% directo del impuesto sobre ingresos brutos es una oportunidad para reducir su carga fiscal. Además la ausencia de normas de precios de transferencia (hasta el 31 de Diciembre 2012) y reglas de consolidación fiscal, junto con la tasa directa de impuesto del 5% crea espacio para las oportunidades de planificación fiscal.

Bajo este régimen, las ganancias de capital obtenidas están sujetas a una tasa del 10% de impuesto sobre la renta por las ganancias de capital. Las pérdidas de capital solo podrán compensarse exclusivamente con las ganancias de capital. Se consideran ganancias de capital aquellas, obtenidas de una fuente diferente a la del giro normal de operaciones (ejemplo: ganancia de la venta de activos).

- Impuesto Sobre Productos Financieros -ISPF-

El impuesto se genera al realizar pagos o créditos que están sujetos a interés por parte de personas físicas residentes o entidades distintas de las que pertenecen a la banca o al sector financiero regulado.

10% sobre los intereses brutos a personas físicas y jurídicas domiciliadas en el país, con excepción de los bancos y otras entidades supervisadas por la Superintendencia de Bancos. Una vez que el impuesto ha sido pagado, el contribuyente deberá reportar su ingreso por intereses, exentos de impuesto sobre la renta.

- Impuesto de Timbres Fiscales

Los documentos emitidos, suscritos u otorgados que contengan actos o contratos están sujetos al impuesto de timbres fiscales, incluidos los documentos expendidos en el extranjero destinadas a producir efectos jurídicos en el país.

Se trata de un impuesto documental, es decir, el valor de los contratos y otros documentos están gravados a una tasa del 3%. Sin embargo en el caso de los pagos de dividendos, el impuesto de timbres fiscales del 3% se aplica independientemente de que se genere documentación.

El impuesto de timbres fiscales no afecta a los contratos o documentos relacionados con operaciones sujetas al -IVA-, ya que esto constituiría doble tributación.

El 3% de timbres fiscales se aplicara a los pagos de dividendos para respaldar los documentos emitidos en el extranjero y localmente las transacciones no sujetas al -IVA-.

El impuesto se determina aplicando la tasa de valor de los actos y contratos sujetos al impuesto. El valor se refleja en el documento, que no puede ser inferior a la registrada en los registros públicos, registros, registros de propiedad o en las listas oficiales.

- Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI- (Decreto del Congreso de la Republica No 15-98)

La base imponible es el valor de la matricula fiscal de acuerdo a la información del Registro de la propiedad Inmueble de la Republica de Guatemala.

La fecha límite de presentación de este impuesto es el mes siguiente de vencido el trimestre calendario, el hecho imponible es poseer bienes inmuebles en el territorio de la republica.

Las tasas se aplican sobre el valor registrado de las propiedades inmobiliarias en Quetzales (EE.UU \$ 1.00 = GT Q 7.82 aprox.) de la siguiente manera:

De 0 a GTQ. 2,000 exentas,

Desde GTQ. 2,001 a GTQ. 20,000 del 2 por mil al año,

Desde GTQ. 20,001 a GTQ. 70,000 6 por mil al año, y

Desde GTQ. 70,001 y hasta 9 por mil al año.

Este impuesto se paga sobre una base trimestral.

- Código de Trabajo (Decreto del Congreso de la República No 1441)

Este código regula las relaciones (derechos y obligaciones) entre patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo, así también crea instituciones para resolver todo aquel conflicto que surja entre estos, faculta al reglamento internos de trabajo y al contrato individual de trabajo, todo esto

de común acuerdo entre las tres partes que rigen la relación laboral, siendo éstas: el estado, el patrono y el trabajador.

- Ley Orgánica y Reglamento del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (Decreto del Congreso de la República No 295)

La finalidad de esta ley, es que el trabajador pueda gozar de los beneficios que presta el Instituto de Seguridad Social, este objetivo se cumple a través del debido descuento al trabajador como al patrono de las cuotas laborales y patronales respectivamente.

Se pudo determinar qué grupo Hidroregsa cuenta con sus debidos registros de salarios de todos sus colaboradores debidamente actualizados, para cumplir con el requerimiento de liquidar el porcentaje de seguro social que le corresponde, así como también procede a descontar de cada salario al trabajador la cuota que le corresponde, para posteriormente realizar el pago.

CAPITULO 4

4.1 Propuesta de Solución

Propuesta derivada de la evaluación efectuada a las operaciones y procedimientos en el área de tesorería al Grupo Hidroeléctrico Regional, S.A.

4.1.1 Presentación de la Propuesta

En la actualidad las empresas tienen que enfrentar diversidad de riesgos en su operación siendo los principales los internos y externos. Los primeros son responsabilidad de la administración minimizarlos o en el mejor de los casos eliminarlos para poder cumplir con los resultados planificados. En el caso de los riesgos externos aunque las empresas muchas veces no tienen incidencia sobre ellos deben contar con planes internos para contrarrestarlos y así poder adaptarse de la mejor manera a los cambios de mercado, de país o cambios internacionales globales que en determinado momento puedan afectar su operación.

Por lo antes expuesto, se puede llegar a la conclusión que las políticas, procedimientos y controles proporcionan una mayor confianza y una garantía razonable con relación a los resultados que cada empresa obtiene, aumentando el rendimiento administrativo, siempre y cuando se cumplan a cabalidad por parte del personal y exista la debida supervisión y actualización a los controles implementados.

4.1.2 Fundamentos de la Propuesta

La propuesta está fundamentada en el, resultado del trabajo de campo, el cual consistió en aplicación de una metodología de investigación adecuada al tipo de trabajo que se realizaría, es por ello de la importancia de este estudio el cual pretende como objetivo principal proveer a grupo Hidroregsa herramientas de control que ayuden a generar políticas que mejoren la calidad de sus procedimientos y por ende operaciones que se realizan en el área de tesorería, lo cual

tendrá un impacto positivo en la generación de información de calidad y oportuna para la toma de decisiones de los involucrados en la administración de las empresas mencionadas.

4.1.3 Estructura de la Propuesta

Como se ha establecido, en el área de tesorería se opera con deficiencias, las cuales fueron determinadas a través de la investigación y en base a dichos resultados se propone la implementación de un manual de políticas y procedimientos, para el Grupo Hidroeléctrico Regional, S.A.



GRUPO HIDROELECTRICO REGIONAL, S.A.

**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA**

GUATEMALA SEPTIEMBRE 2013

Índice

Introducción

I. Objetivo del Manual

II. Usuarios del Manual

III. Estructura Organizacional

IV. Procedimientos

Recepción y Registro de los Ingresos

Apertura de Cuentas Bancarias

Cancelación de las Cuentas Bancarias

Uso de Cajas de Seguridad

Conciliación Contable-Bancaria

Elaboración de Contraseñas de Pago

Prevención de Tesorería y autorización de cuentas por pagar

Emisión de Cheques

Pago de Anticipos a Proveedores y Contratistas

Manejo y Control de los Fondos Fijos

Pagos realizados por medio de Fondos Fijos

Política Macro Económica

V. Anexos

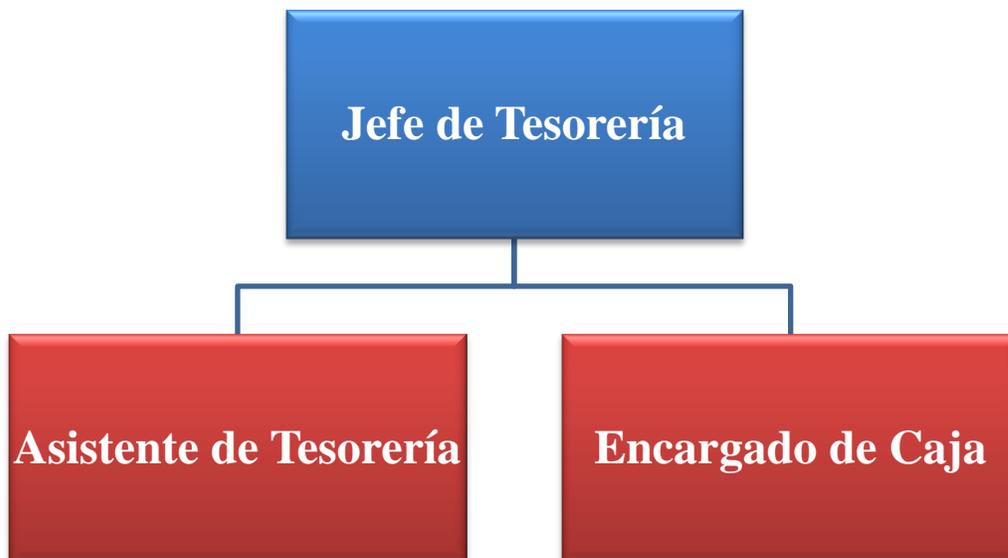
I. Objetivo

El contenido del Manual proporciona orientación general sobre cada uno de los procesos que realiza el área de tesorería. Incluye explicaciones detalladas de todos los procedimientos y políticas que requieren las empresas del grupo Hidroregsa.

II. Usuarios del manual

Este documento será de utilidad para todas las empresas del grupo. El Gerente General de cada una de las empresas es la persona responsable de asegurar la aplicación adecuada de las políticas presentadas en el Manual. El personal que usará este manual en su trabajo diario es el personal de tesorería.

III. Estructura Organizacional



Jefe del departamento de tesorería

Objetivo General

Velar por el cumplimiento de las actividades o procesos que garanticen la recepción y control de los ingresos del grupo de empresas y su adecuada y correcta distribución, coordinando y supervisando la ejecución de los planes y programas de la unidad a su cargo, a fin de garantizar la cancelación de los compromisos de las empresas y apoyar a las autoridades en la colocación acertada de los recursos financieros.

Principales Funciones y Actividades

- Planifica las actividades a realizar por la Unidad de Tesorería, delegando responsabilidades en cada sección y/o unidad a su cargo,
- Dirige, coordina y supervisa las actividades realizadas por las secciones y/o unidades a su cargo,
- Dirige el proceso de emisión de cheques de acuerdo a las políticas financieras,
- Suministra información confiable sobre las disponibilidades bancarias para que cada uno de los departamentos puedan programar los desembolsos a realizarse,
- Suministra información confiable para que la administración, conjuntamente con las autoridades tomen decisiones en relación a: colocaciones, aperturas y cierres de cuentas bancarias,
- Coordina el proceso de transferencia de los recursos asignados a las cuentas bancarias, de acuerdo con el presupuesto y la programación de gastos aprobados,

- Coordina el proceso de apertura de cartas de crédito y el trámite de su cancelación a proveedores del exterior, a través de los bancos,
- Controla el movimiento de las diferentes cuentas bancarias mediante los procesos ejecutados por las secciones y/o unidades adscritas al departamento,
- Mantiene informado al Jefe Financiero de cualquier irregularidad detectada en el movimiento contable y/o financiero del departamento a su cargo,
- Analiza y controla el rendimiento por concepto de colocaciones financieras,
- Examina, analiza y evalúa el movimiento de ingresos y egresos del grupo de empresas,
- Conformar las órdenes de pago procesadas, de acuerdo a los criterios establecidos,
- Dirige, coordina y supervisa los flujos de caja,
- Mantiene reuniones periódicas con el personal del departamento a su cargo,
- Presenta informes periódicos a la Gerencia Financiera sobre la disponibilidad financiera del grupo de empresas,
- Supervisa, controla y evalúa el personal a su cargo,
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por el grupo de empresas,
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía,

- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas, y
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Ámbito de la Actuación

Responsabilidad

Materiales

Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.

Dinero

Es responsable directo de dinero, títulos y valores, firma de cheques y custodia de materiales.

Información Confidencial

Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto.

Toma de Decisiones

Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares, a nivel de departamento.

Supervisión

El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica y ejerce una supervisión general de manera directa y constante.

Perfil del Cargo

Educación y Experiencia

Educación

Licenciado en Contaduría Pública, en Administración, Economista o carreras afines.

Experiencia

Nueve años de experiencia progresiva de carácter operativo, de supervisión y estratégico en el área de Tesorería, área contable y financiera, en procesos administrativos que rigen la unidad, actualizado en leyes y reglamentos de la legislación Guatemalteca, colocaciones de dinero en entidades bancarias y financieras.

Asistente de Tesorería

Objetivo General

Ejecutar los procesos administrativos de los distintos trámites desarrollados en el área de tesorería chequeando, clasificando y registrando documentos de diversa índole y aplicando correctamente las normas y procedimientos definidos para ello, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos.

Principales Funciones y Actividades

- Chequea que las órdenes de pago estén correctamente elaboradas y contengan los soportes respectivos,
- Clasifica las órdenes de pago según conceptos y montos,

- Registra y envía a las órdenes de pago, según monto establecido, a las firmas autorizadas para el pago,
- Registra y envía a Impuesto Sobre la Renta de las empresas las órdenes de pago por concepto de servicios prestados para la correspondiente deducción,
- Recibe y codifica manualmente las órdenes de pago, según lista de conceptos o motivos de pago,
- Mantiene actualizado registros manuales o computarizados de datos,
- Desglosa listas de cheques y las organiza por bancos,
- Recibe y chequea órdenes internas para transferencias bancarias debidamente conformadas, calculando monto de las mismas y verificando su coincidencia con los montos de las listas de cheques y el número de cuenta de cada banco,
- Entrega las órdenes internas conformadas y sus respectivos soportes a su superior inmediato para su autorización,
- Elabora informe de irregularidades detectadas en los procesos e informa a su superior inmediato,
- Lleva libro de registro de cheques emitidos indicando los datos contenidos en los cheques,
- Ordena y elabora relación de cheques devueltos, indicando datos de los cheques, concepto y razón de devolución, para informar a control financiero,
- Lleva control de caducidad de los cheques emitidos y depositados en caja,

- Anula cheques vencidos,
- Elabora oficio de orden de suspensión de pago por cheques extraviados por el personal o proveedores y lo envía al banco involucrado,
- Lleva el control de las listas de cheques enviados al banco,
- Atiende eventualmente caja para hacer entrega de cheques o dinero en efectivo,
- Suministra información a los usuarios del servicio sobre los cheques anulados o vencidos y cualquier otra información requerida,
- Suministra información al departamento de contabilidad, sobre los cheques que han vencido,
- Elabora formatos, oficios y otros documentos requeridos,
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización,
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía,
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas, y
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Ámbito de Actuación

Responsabilidad

Materiales

Maneja constantemente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.

Dinero

Es responsable indirecto de títulos y valores.

Información Confidencial

Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad medio.

Toma de Decisiones

Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.

Supervisión

El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante y no ejerce supervisión.

Perfil del Cargo

Educación y Experiencia

Educación

Pensum Cerrado de la Carrera de Contaduría Pública, administración o carrera afín.

Experiencia

Cinco años de experiencia progresiva de carácter operativo en funciones de ejecución de procesos administrativos.

Encargado de Caja General

Objetivo General

Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos del grupo de empresas y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.

Principales Funciones y Actividades

- Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, planillas de control (planilla de ingreso por caja) y otros documentos de valor,
- Lleva control de cheques a pagar, recibos de pago y otros,
- Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero,
- Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja,
- Realiza arqueos de caja,
- Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja,
- Chequea que los montos de los recibos de ingreso por caja y depósitos bancarios coincidan,
- Realiza conteos diarios de depósitos bancarios, dinero en efectivo,
- Atiende a las personas que solicitan información,
- Lleva el registro y control de los movimientos de caja,

- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por el grupo de empresas,
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía,
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas, y
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Ámbito de Actuación

Responsabilidad

Materiales

Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.

Dinero

Es responsable directo de dinero en efectivo, cheques y otros documentos de valor.

Información Confidencial

Maneja en forma directa un grado de confidencialidad bajo.

Toma de Decisiones

Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.

Supervisión

El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante y no ejerce supervisión.

Perfil del Cargo

Educación y Experiencia

Educación

Perito Contador, mínimo 6 semestre de auditoría, administración o carrera afín aprobado.

Experiencia

Cuatro años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de caja.

IV. Procedimientos

Recepción y Registro de los Ingresos

Objetivo

Lograr que la recepción, registro y concentración de los ingresos que se reciben, se lleven a cabo de una manera eficiente.

Alcance

Contempla desde la recepción, depósito, registro, incorporación hasta la compensación de los ingresos.

Políticas

- Administrar de forma eficiente la recepción, manejo, registro y concentración de los ingresos.

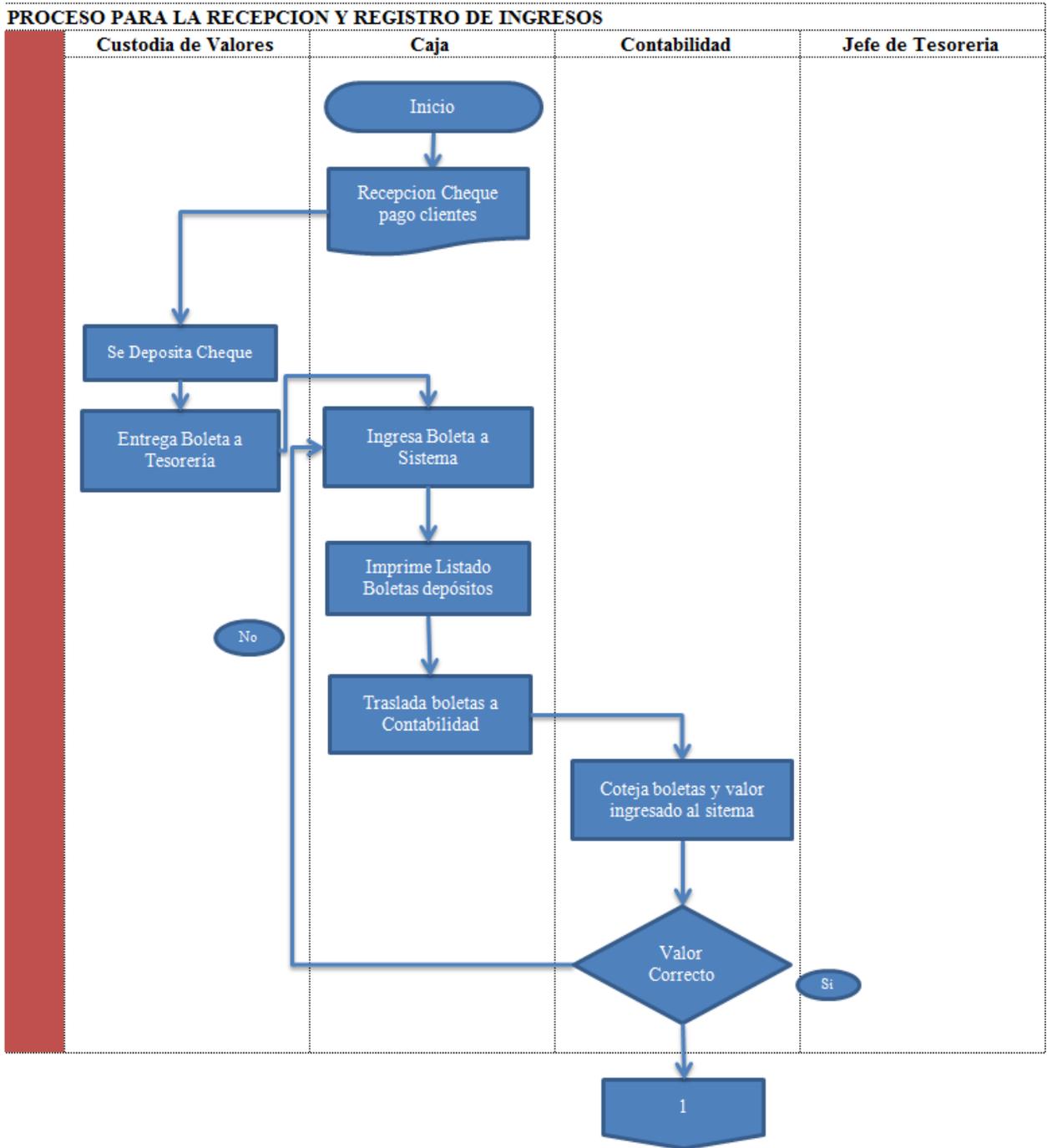
- Se debe contratar los servicios de una empresa de recolección y traslado de valores para hacer efectivos los depósitos en los bancos del sistema, pero en caso de no contar con esta opción, que no exista efectivo o que los riesgos sean mínimos, el grupo de empresas podrán realizar el proceso directamente con personal propio.
- Los ingresos recibidos deberán depositarse diariamente a las cuentas bancarias establecidas por la Gerencia Financiera.
- Solo cuando no se cuente con el servicio diario de recolección de valores, se depositarán en un plazo no mayor a 2 días hábiles a partir de la fecha que sea recibido el ingreso.
- En donde no exista presencia bancaria en la localidad, el depósito no debe exceder de 5 días hábiles, cuidando en todo momento la vigencia de los cheques recibidos, así como los montos de los depósitos que se consideren significativos.
- Los ingresos provenientes de pagos de terceros por concepto de aportaciones para obras de electrificación rural se deberán depositar en la cuenta aperturada específicamente para este tipo de ingresos.
- El área de tesorería deberá registrar en el sistema la captación de recursos, de acuerdo con la fecha de su realización en base a la documentación original comprobatoria y debidamente autorizada.
- El jefe de tesorería será responsable de incorporar diariamente al sistema todos los movimientos de ingresos registrados en los estados de las cuentas bancarias de ingresos, afectando como corresponda a las cuentas de mayor auxiliares de ingresos de cada sociedad.
- El departamento de contabilidad será el responsable de contabilizar y compensar los movimientos de ingresos registrados en el Sistema.

- Los cheques recibidos por estos ingresos, deberán ser emitidos a nombre de la empresa que corresponda.
- El cobro por la venta de bienes de desecho o no útiles deberá ser en efectivo o con cheque de caja.
- Todos los ingresos recibidos en moneda extranjera deberán depositarse en las cuentas que para tal efecto designe la Gerencia Financiera.

Procedimiento

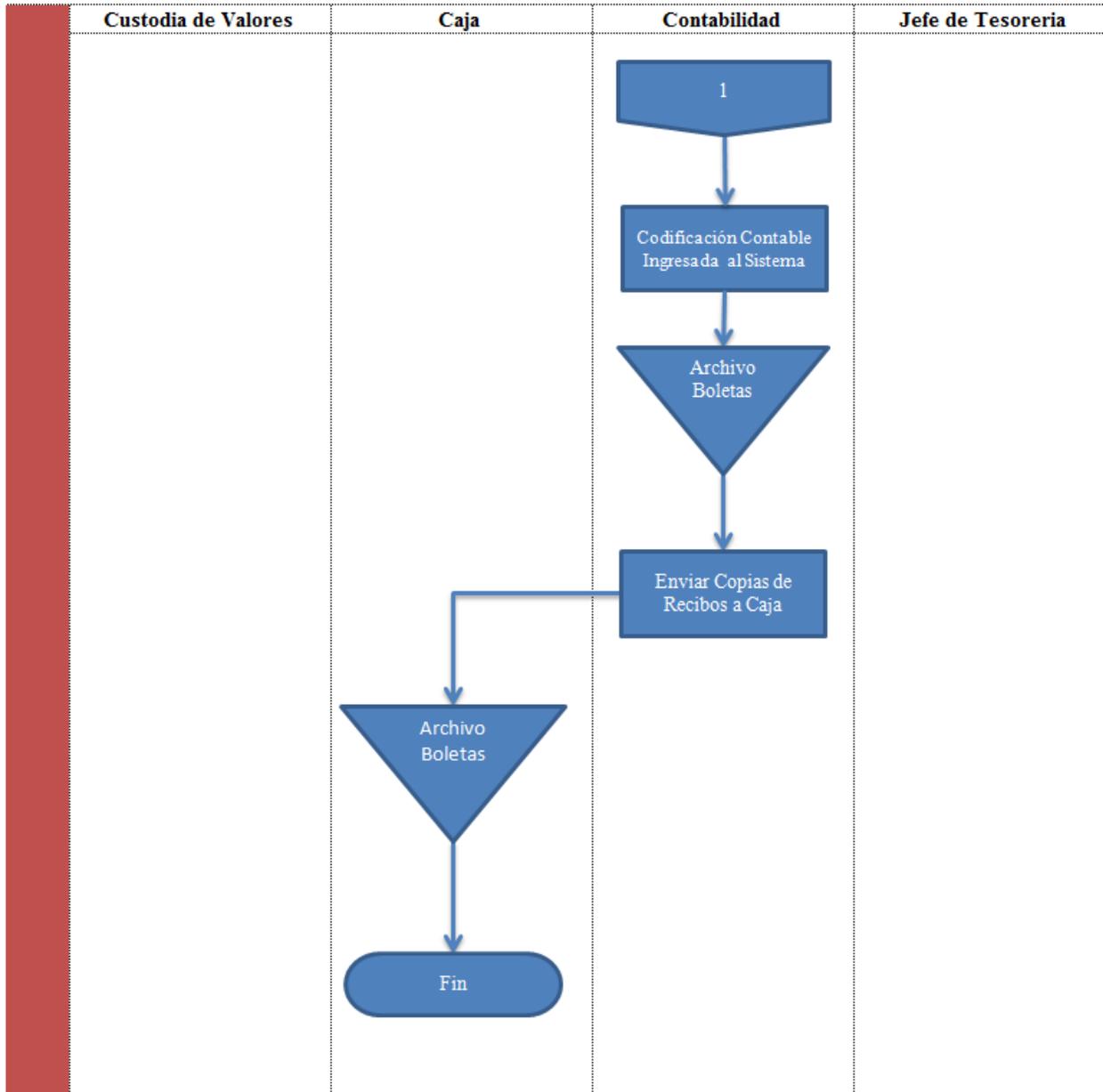
- ✓ El departamento de tesorería por medio del encargado de caja recibe el pago de los clientes.
- ✓ Se traslada debidamente conciliado a custodia de valores quien recibe y realiza el depósito de dichos pagos.
- ✓ Custodia de valores entrega la boleta de depósito al departamento de tesorería.
- ✓ El encargado de caja ingresa la boleta al modulo de tesorería.
- ✓ El encargado de caja imprime un listado de las boletas de depósito.
- ✓ Las boletas de depósito son trasladadas al departamento de contabilidad.
- ✓ El asistente contable coteja la boleta de depósito con valor ingresado al sistema.
- ✓ El asistente contable ingresa al módulo de contabilidad la codificación de la boleta de depósito.
- ✓ Las boletas son enviadas al encargado de caja.
- ✓ El encargado de caja archiva las boletas en cartapacios debidamente rotulados.

- ✓ Los cartapacios deben ser colocados en el espacio físico destinado exclusivamente para el archivo de documentación y que ha sido adecuado para tal fin.



Fuente: Elaboración Propia

PROCESO PARA LA RECEPCION Y REGISTRO DE INGRESOS



Fuente: Elaboración Propia

Apertura de Cuentas Bancarias

Objetivo

Asegurar que el área de tesorería disponga de las cuentas bancarias necesarias para la operación y control de flujo de efectivo.

Alcance

Aplica para las cuentas que se aparturadas en quetzales y dólares que sean propiedad del grupo de empresas.

Políticas

- Es responsabilidad de la Gerencia Financiera seleccionar de entre las Instituciones Bancarias, aquellas que presenten las mejores condiciones de calidad, oportunidad y costo para dar soporte a la administración y manejo de los recursos financieros.
- Corresponde a Junta Directiva, seleccionar de entre las Instituciones Bancarias designadas por la Gerencia Financiera, aquéllas Instituciones que cubran sus requerimientos de cobertura y servicios para su operación.
- La Gerencia Financiera, es la facultada para autorizar la apertura de cuentas bancarias.
- Tesorería podrá aperturar las cuentas bancarias que requieran para el manejo de los recursos y pago de compromisos, de acuerdo al marco que establezca la Gerencia Financiera en este aspecto.
- El área de tesorería tiene expresamente prohibido celebrar contratos relativos a cualquier servicio u operación bancaria, distintas de las originalmente pactadas por la Gerencia Financiera con cualquier institución bancaria.
- Las cuentas bancarias deberán registrarse a nombre de cada una de las empresas que conforman el Grupo Hidroregsa según sea el caso.

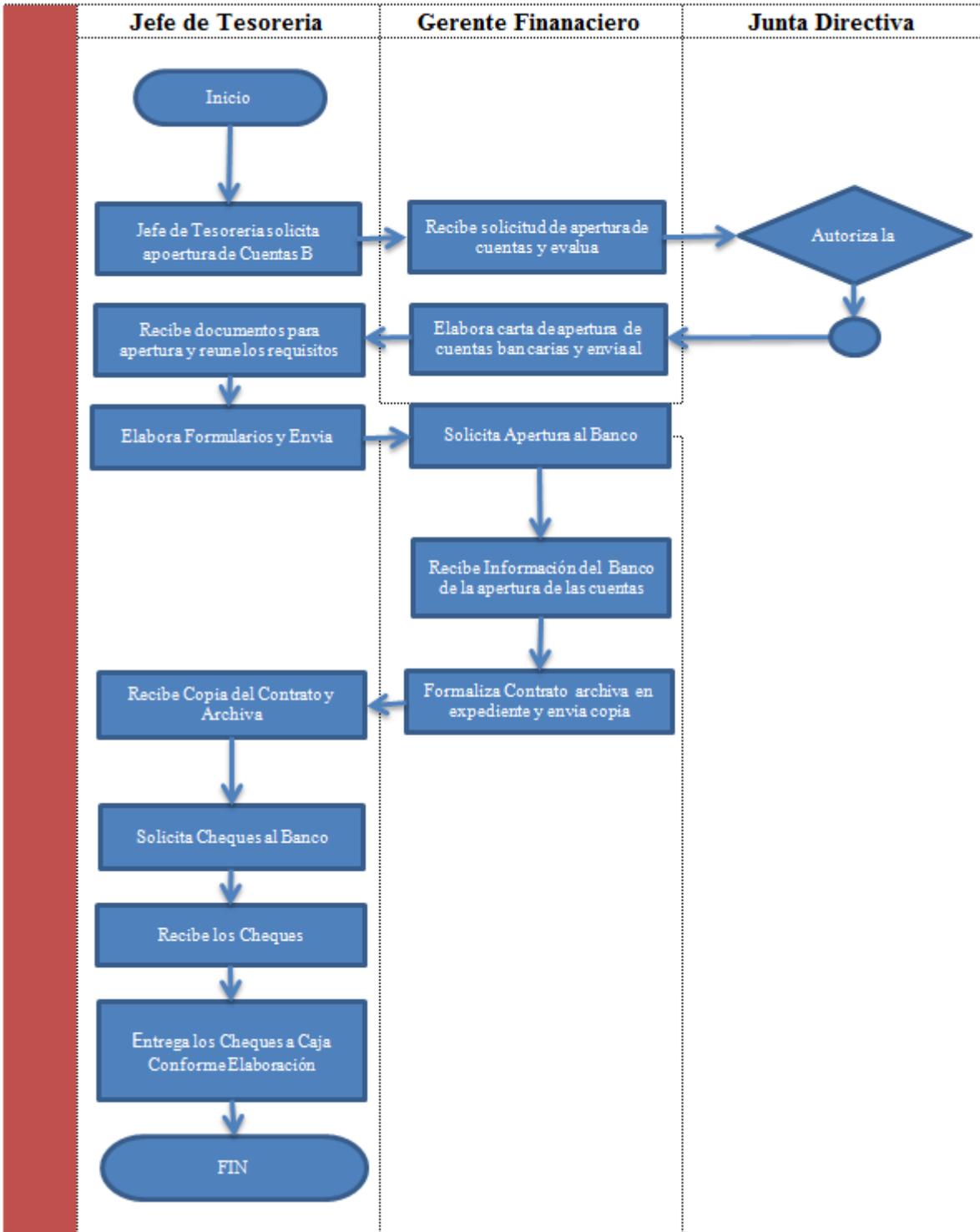
- La apertura de cuentas en moneda extranjera deberá someterse a la aprobación de la Junta Directiva.
- Todas las personas autorizadas a firmar cheques deben ser designadas y aprobadas por la junta Directiva del grupo. El Gerente General debe ser un firmante autorizado y será la última persona que firme cada cheque.
- Todos los cheques deben ser firmados por el Gerente General (o, en su ausencia, por un firmante reemplazante) además de otra persona. El Gerente Financiero, Jefe de Tesorería, Jefe de Contabilidad o cualquier otra persona que reporta ante él o ella no debe ser firmante de cheques.
- Deberá haber alrededor de tres o cuatro firmantes por cada cuenta bancaria. Un mínimo de dos de estos firmantes deberán ser empleados del Grupo Hidroregsa.
- Por cada cuenta bancaria que se aperture es necesario un expediente, con los documentos de autorización, contrato y sus modificaciones, registro de firmas de los funcionarios facultados y los cambios que se realicen.

Procedimiento

- ✓ Jefe de tesorería solicita apertura de cuenta bancaria mediante carta dirigida a gerencia financiera indicando las características y necesidad de apertura de la cuenta.
- ✓ Gerente financiero recibe solicitud de apertura de cuenta y evalúa las necesidades planteadas por el área de tesorería.
- ✓ Gerente financiero plantea la necesidad de la apertura de cuentas ante junta directiva.
- ✓ Junta Directiva elabora carta de autorización de apertura de cuenta bancaria y envía al área de tesorería dando a conocer tipo de cuenta autorizada y si existen especiaciones especiales que se deben cumplir en la apertura de la cuenta solicitada.

- ✓ Jefe de tesorería recibe carta debidamente autorizada para la apertura de la cuenta bancaria y procede a reunir los requisitos y documentación solicitados por parte del banco.
- ✓ Área de tesorería elabora y envía *check list* dirigido a gerencia financiera el cual incluye la solicitud de apertura, requisitos y documentación para la verificación de los mismos.
- ✓ Una vez aprobada la solicitud se envía a la institución bancaria respectiva.
- ✓ Se recibe comunicado por parte de la institución bancaria en donde se informa que se aperturo la cuenta.
- ✓ Se envía una solicitud por escrito adjunto copia de la autorización de gerencia financiera y los datos de la cuenta al contador general para la creación de código en la nomenclatura contable.
- ✓ El área de tesorería forma un expediente por cada cuenta bancaria que se apertura, con las cartas de autorización, contrato, modificaciones, registro de firmas de los directivos facultados para firmar y los cambios que se realicen.
- ✓ El área de tesorería solicita los cheques a la institución bancaria, los cuales estarán bajo su responsabilidad.
- ✓ Envía bajo acuse de recibido por lotes de cheques al encargado de caja para su respectiva elaboración.

PROCESO PARA LA APERTURA DE CUENTAS BANCARIAS



Fuente: Elaboración Propia

Procedimiento Para la Cancelación de Cuentas Bancarias

Objetivo

Asegurar que el área de tesorería disponga de las cuentas bancarias necesarias para la operación y control de flujo de efectivo.

Alcance

Considera desde la solicitud hasta la autorización de cancelación del contrato y operación de las cuentas bancarias.

Políticas

- Establecer los lineamientos y requisitos necesarios para la cancelación de cuentas bancarias, de acuerdo a las necesidades del área de Tesorería, dentro de un marco de seguridad contable y bancaria.
- El área de Tesorería podrá cancelar las cuentas bancarias que ya no requieran, de acuerdo al marco que establezca la Gerencia Financiera en este aspecto.
- La Gerencia Financiera, es la facultada para autorizar la cancelación de cuentas bancarias.
- El área de tesorería tiene expresamente prohibido celebrar contratos relativos a cualquier servicio u operación bancaria distinta de las originalmente pactadas por la Gerencia Financiera con la Institución Bancaria.
- Tratándose de bajas de usuarios, con posterioridad a la a apertura de la cuenta, se deberá solicitar el trámite mediante solicitud por escrito a la Gerencia Financiera proporcionando la información correspondiente.
- Cuando una cuenta bancaria deje de ser necesaria deberán solicitar a la Gerencia Financiera

- la cancelación del contrato correspondiente, la baja de las firmas de los funcionarios facultados y demás servicios relacionados con el mismo. Procederá dicha solicitud cuando estén debidamente conciliadas y no existan cheques en tránsito o partidas pendientes de aclarar. Con copia para el área solicitante de la cancelación, se solicitará al departamento de Contabilidad el bloqueo de las cuentas contables correspondientes a la cuenta bancaria cancelada.

- Los cheques no utilizados, de las cuentas canceladas, deberán destruirse y elaborarse acta de dicho evento, la cual deberá estar suscrita por el Jefe de Tesorería, Jefe Inmediato y dos testigos de asistencia.

- Los documentos que se generen por la cancelación de una cuenta bancaria, deberán archivarlos en el expediente que se formó desde la apertura, con los documentos de autorización, contrato, modificaciones, registro de firmas de los funcionarios facultados y los cambios que se realicen y en este caso el documento que soporte la cancelación.

Procedimientos

- ✓ Previamente a realizar la solicitud de cancelación de cuenta bancaria el jefe de tesorería debe asegurar que no existen deudas vinculadas a la cuenta así como cheques en circulación que puedan ocasionar inconvenientes al cierre de las mismas.

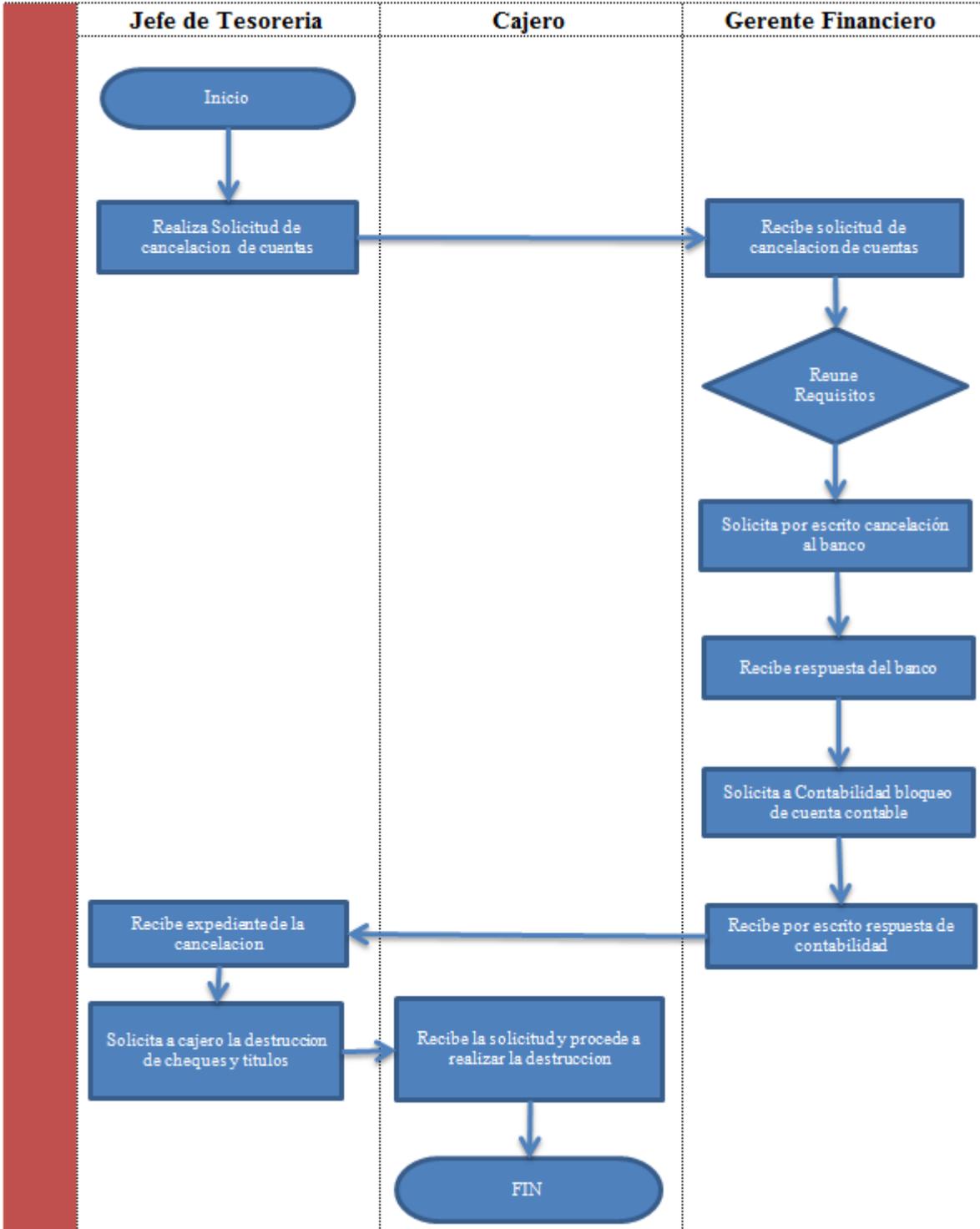
- ✓ Se solicita autorización de cierre de cuenta bancaria mediante carta dirigida a gerencia financiera indicando las causas del cierre de la cuenta.

- ✓ Gerencia financiera recibe solicitud del cierre de cuenta y realiza los análisis que considere necesarios y de ser necesario puede solicitar más información o detener el proceso hasta ser completados los requerimientos solicitados.

- ✓ El Gerente financiero elabora una carta autorizando el cierre de la(s) cuenta(s) bancaria(s) y envía al área de tesorería estipulando el plazo para completar el proceso de cancelación.

- ✓ Área de tesorería recibe carta debidamente autorizada para iniciar el proceso de cierre de la(s) cuenta(s) bancaria(s).
- ✓ Área de tesorería elabora y envía solicitud de cancelación por escrito al banco.
- ✓ Se recibe información por parte de la institución bancaria en donde se informa el cierre de la cuenta(s) bancaria(s).
- ✓ Se envía una solicitud por escrito adjuntando copia de la autorización de gerencia financiera y carta de cancelación por parte de entidad bancaria al contador general para la que proceda a la inhabilitación del código en la nomenclatura contable.
- ✓ La papelería de soporte de cancelación se adjunta al expediente de la cuenta bancaria y debe permanecer bajo la custodia del área de tesorería.
- ✓ Se solicita al encargado de caja efectuar un corte de formas y los cheques o títulos valores se proceden a destruir, dejando evidencia del proceso por medio de acta solicitando la presencia del asesor legal del grupo y personal del departamento de contabilidad.

PROCESO PARA LA CANCELACION DE CUENTAS BANCARIAS



Fuente: Elaboración Propia

Uso de Cajas de Seguridad

Objetivo

Optimizar el uso de las Cajas de Seguridad y establecer los criterios a observarse en la contratación, instalación, manejo y control de las mismas.

Alcance

El presente procedimiento deberá observarse por todas las áreas que tengan bajo su responsabilidad efectivo, documentos, títulos valores, equipo especial, cintas, copias de back-ups o cualquier valor que sea necesario su continua protección.

Políticas

- Promover la instalación de las Cajas de Seguridad en el área de tesorería y cualquier área administrativa que necesite esto con el fin de salvaguardar fondos fijos que estén autorizados, así como fondos, valores y garantías de acuerdo a las necesidades específicas de cada área.
- Se debe contratar una póliza de seguros que cubra este tipo de riesgos.
- Las áreas que manejen recursos financieros o valores deberán contar con cajas de seguridad o su servicio para la custodia de los mismos.
- Las cajas de seguridad deberán instalarse en los sitios que cuenten con el mayor resguardo y de ser posible que estén ocultas a la vista del público.
- Las cajas de seguridad deberán usarse única y exclusivamente para la protección y el resguardo de valores o documentos propiedad del Grupo Hidroregsa o relacionados con la actividad propia de cada una de las empresas del grupo.

- La combinación de las cajas de seguridad deberá ser del conocimiento exclusivo del cajero o persona que tenga a cargo el resguardo de los fondos y valores depositados en su interior.
- Para su resguardo y prevención de contingencias se deberá depositar en sobre debidamente sellado la combinación de la caja fuerte de seguridad y en su caso la llave del compartimiento, o del acceso a la misma, para su resguardo y deposito con el jefe inmediato del responsable de la caja fuerte de seguridad.
- En caso de fuerza mayor se requerirá la apertura del sobre sellado, se dejará asentado en acta administrativa este hecho indicando la causa que motivo la acción, con la participación de dos testigos, procediendo a modificar la combinación que será del conocimiento solo del responsable del manejo de la caja.
- En caso de sustitución del responsable de la caja fuerte, se procederá a modificar la combinación que será del conocimiento solo del nuevo responsable del manejo de la caja.

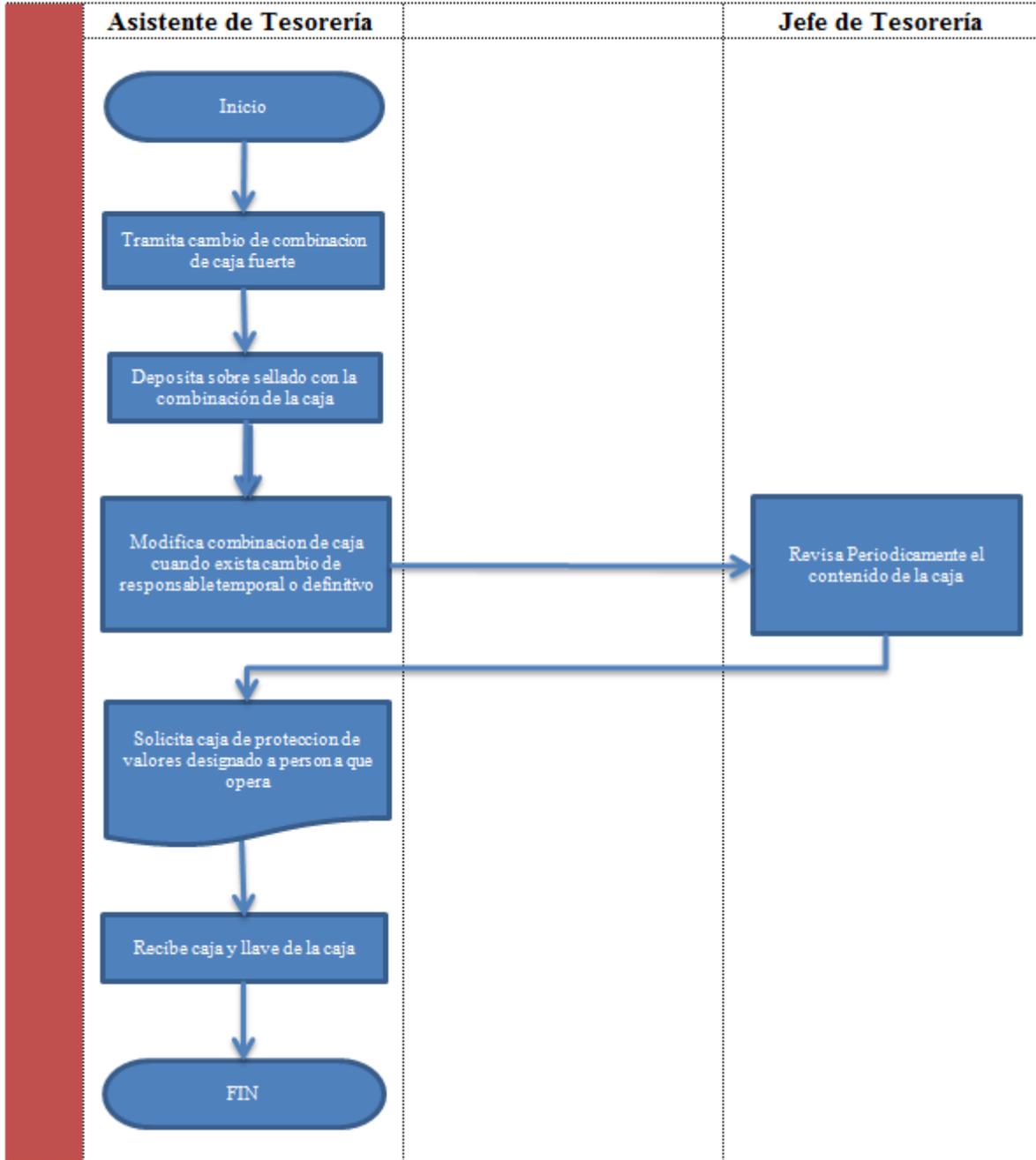
Procedimiento

- ✓ El asistente de tesorería recibe la combinación y tramita el cambio de la misma, una vez instalada o recibida la caja fuerte.
- ✓ Deposita en un sobre la combinación de la caja fuerte y la llave del compartimiento en caso que la caja cuente con esta, estampando su firma en los bordes del sobre, cerrado con cinta engomada transparente.
- ✓ Entrega para su resguardo el sobre cerrado a la gerencia financiera.
- ✓ El gerente financiero es responsable de modificar cuando exista un cambio de responsable del manejo de la caja de seguridad, ya sea temporal o definitivo, la combinación de la caja de seguridad y la persona que asuma la responsabilidad o cuando por alguna razón justificada, el

responsable de la caja de seguridad deba cambiar la combinación deberá proceder en consecuencia con lo descrito en los puntos anteriores.

- ✓ El jefe del área de tesorería revisa periódicamente el contenido de la caja fuerte, mediante inventarios sin previo aviso, cuando menos 2 veces al año.
- ✓ El jefe del área de tesorería solicita, en caso de requerirse adicional a la caja fuerte una caja de protección de valores a la Institución Bancaria o a la Empresa de Traslado de Valores designando a la persona encargada de caja que la operará mancomunadamente con el personal de la empresa de protección.
- ✓ El área de tesorería recibe por parte de la empresa que transporta valores el catálogo de firmas que contiene fotografías de las personas autorizadas de la empresa de protección para operarla mancomunadamente, así como la llave de la caja respectiva.

PROCESO PARA EL USO DE CAJAS DE SEGURIDAD



Fuente: Elaboración Propia

Conciliación Contable-Bancaria

Objetivo

Conocer los saldos de las cuentas de bancos y auxiliares contables, para obtener información real diaria y mensual.

Alcance

Comprende desde la obtención e incorporación del extracto bancario de los movimientos en las cuentas contables en el Sistema contable, determinación del saldo de bancos en la contabilidad, identificación de partidas no correspondidas, hasta la documentación y obtención del reporte mensual de la conciliación entre el saldo bancario y contable.

Políticas

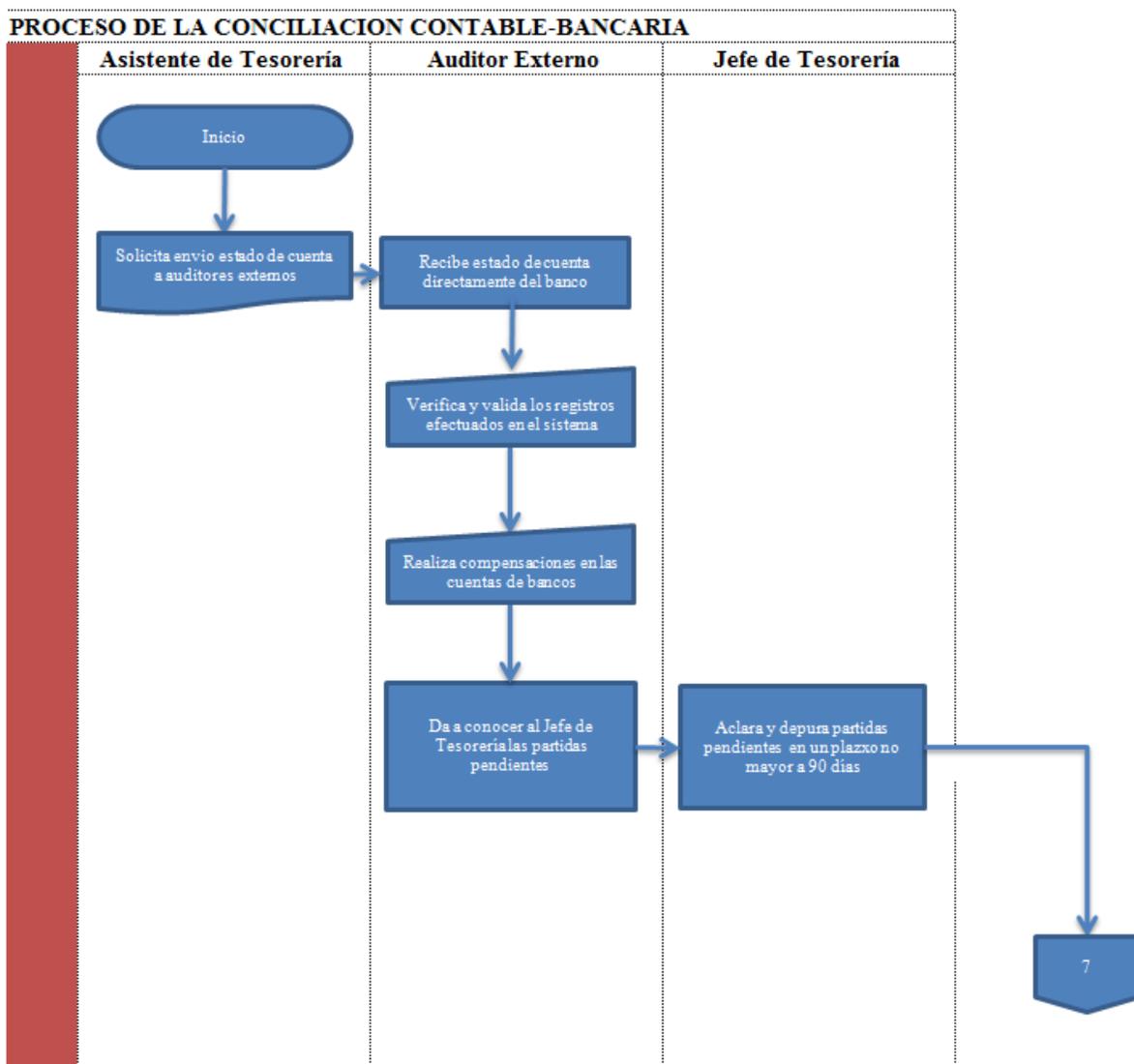
- Se deberá preparar una conciliación por cada cuenta bancaria en forma mensual. Este procedimiento es aplicable a todas las cuentas.
- En el caso de las cuentas en dólares las conciliaciones se deben elaborar en la moneda en la cual opera la cuenta bancaria.
- La conciliación deberá ser preparada en un plazo no superior al último día del mes siguiente (por ejemplo, las conciliaciones bancarias para el mes de Mayo deberán estar completas al 30 de Junio). Es preferible que la conciliación sea realizada en el menor plazo posible.
- Elaborar las conciliaciones contable-bancarias utilizando las herramientas informáticas y mecanismos que faciliten la obtención de la información.
- Promover que el saldo de los registros contables de las cuentas de bancos, sea el mismo al del estado de cuenta bancario mediante el proceso de la conciliación contable – bancaria.

- El área de tesorería deberá registrar diariamente en el Sistema Contable los movimientos operados por el banco en cada una de las cuentas, a fin de conciliar el saldo bancario con el saldo contable. La persona que realice esta actividad deberá ser distinta a quien registre las operaciones de ingresos y egresos.
- Las conciliaciones deben ser preparadas por un contador independiente o firma de auditoría reconocida. La persona que prepare la conciliación bancaria debe revisar físicamente 100% de los cheques pagados y devueltos por el banco en el estado de cuenta.
- Se deberá crear y conservar evidencia de dichas conciliaciones, la persona responsable de formularlas deberá ser distinta a quien registre las operaciones de ingresos y egresos en el sistema.
- Las partidas en conciliación se identificarán de manera inmediata y serán aclaradas por la Institución Bancaria y/o área responsable de la conciliación bancaria en un plazo no mayor a 90 días a partir de haberse presentado el movimiento en el estado de cuenta bancario, realizando su depuración en el sistema contable.
- Los movimientos identificados y que no puedan ser compensados en el momento de incorporar el estado de cuenta de bancos, se registran en la cuenta Movimientos Bancarios en Conciliación. Estas partidas están sujetas a inmediata investigación y depuración a efecto de que a la brevedad posible se registre el movimiento definitivo.
- Todas las conciliaciones bancarias deben ser revisadas y firmadas por el Contador General. El Contador General debe asegurar que un 100% de los cheques emitidos sean verificados y revisados.
- El Gerente Financiero deberá aprobar y firmar las conciliaciones bancarias y es responsable de su exactitud.

Procedimientos

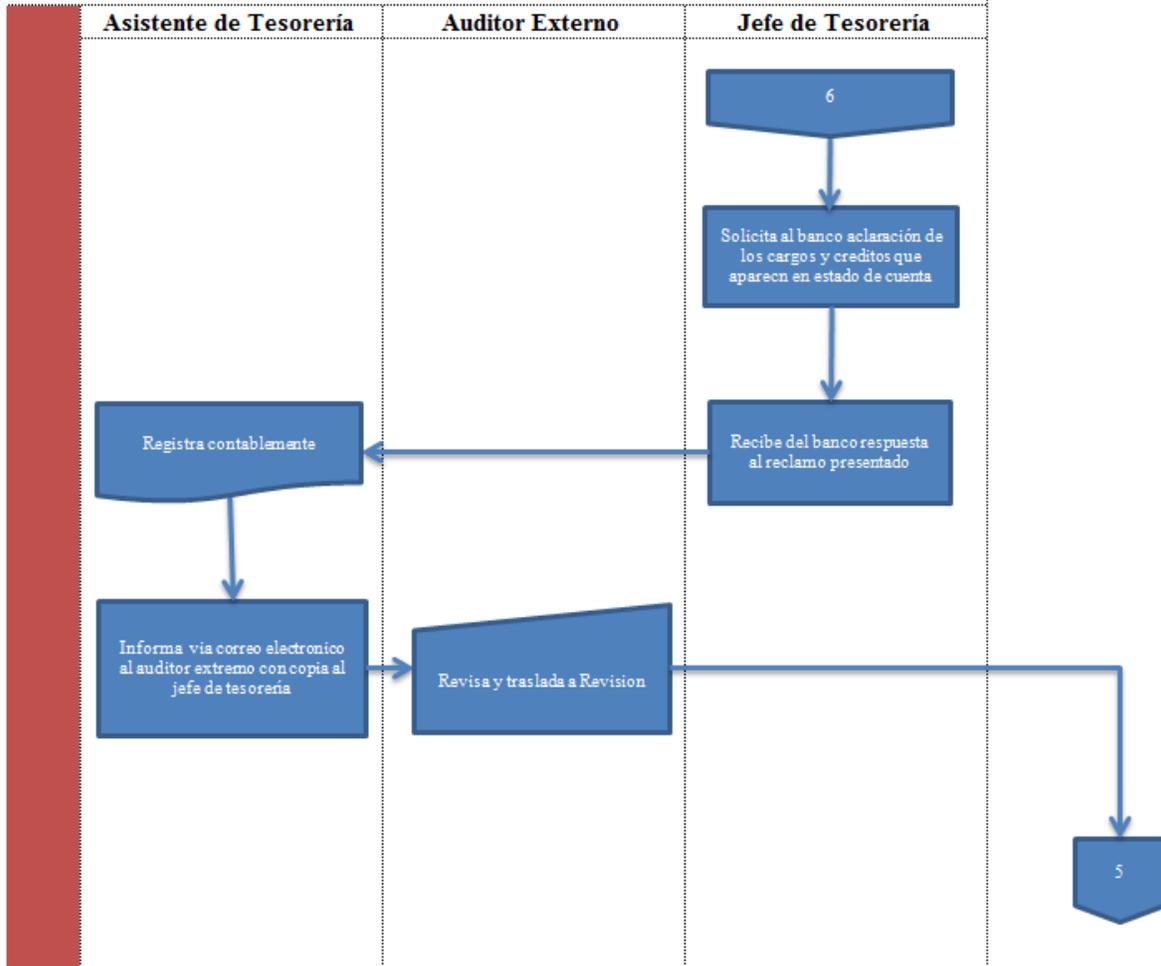
- ✓ Asiente de tesorería solicita por escrito los estados de cuenta para que sean enviados directamente a los auditores externos.
- ✓ Auditores externos confirman la recepción de los estados de cuenta y coordinan el día que realizarán las conciliaciones bancarias.
- ✓ Auditores externos verifican y validan directamente del sistema los registros efectuados durante el mes de todas las cuentas bancarias que posee el grupo.
- ✓ Auditores externos realizan compensaciones en las cuentas bancarias.
- ✓ Los auditores externos dan a conocer por escrito al jefe del área de tesorería las partidas o movimientos pendientes o no conciliados.
- ✓ El jefe del área de tesorería prepara un documento en el cual aclara y depura partidas pendientes en un plazo no mayor a 90 días de realizadas las conciliaciones bancarias.
- ✓ El jefe de tesorería solicita por escrito al banco la aclaración de los cargos y créditos no conciliados.
- ✓ El jefe de tesorería recibe por escrito respuesta a al reclamo presentado.
- ✓ El jefe de tesorería gira instrucciones por escrito para que se realicen los ajustes correspondientes, asegurándose de soportar cada uno de los registros efectuados.
- ✓ El asistente de tesorería informa por escrito a los auditores externos de los ajustes realizados.
- ✓ Los auditores externos revisan los ajustes elaborados y trasladan al departamento de contabilidad para su revisión.
- ✓ El jefe de contabilidad revisa información contra los saldos bancarios, firma y traslada a la gerencia financiera.

- ✓ El gerente financiero recibe, revisa y otorga el visto bueno quien traslada las conciliaciones al jefe de contabilidad.
- ✓ El jefe de contabilidad recibe conciliaciones debidamente autorizadas en original, prepara una copia de cada conciliación que traslada al asistente de tesorería y las originales forma un archivo.
- ✓ Asistente de tesorería recibe copia de las conciliaciones bancarias para su debido resguardo.



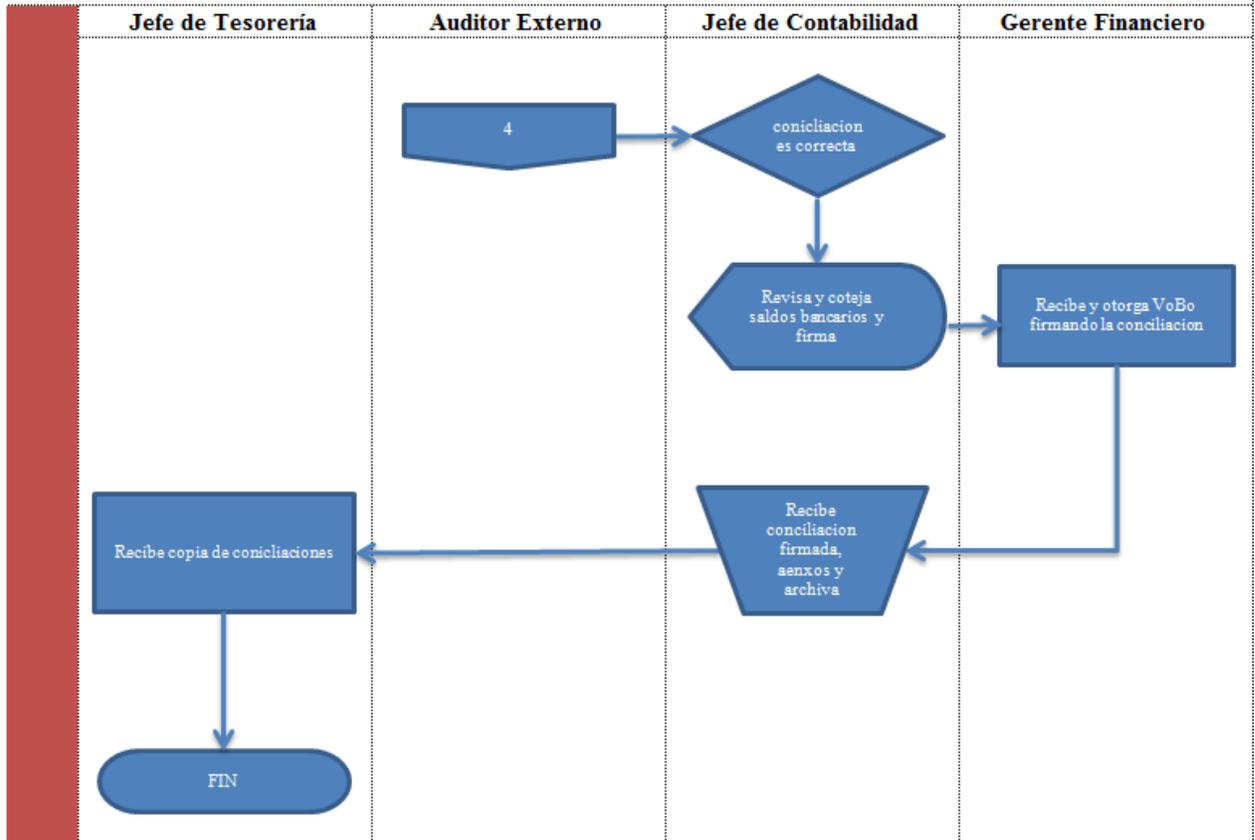
Fuente: Elaboración Propia

PROCESO DE LA CONCILIACION CONTABLE-BANCARIA



Fuente: Elaboración Propia

PROCESO DE LA CONCILIACION CONTABLE-BANCARIA



Fuente: Elaboración Propia

Elaboración de Contraseñas de Pago

Objetivo

Contar con los mecanismos para recibir, controlar y tramitar la documentación referente a los compromisos de pago, mediante la elaboración de una contraseña de pago.

Alcance

Desde la recepción, revisión de la factura, elaboración de la contraseña, hasta su trámite para pago.

Políticas

- Efectuar la recepción de facturas y documentación referente a los compromisos de pago, elaborando una contraseña que permita programar la liquidación del compromiso.
- La recepción de facturas y elaboración de contraseñas se efectuarán en los días y horarios que la administración establezca.
- Las contraseñas que se emitan deberán contener los siguientes requisitos:
 1. No. de contraseña
 2. Fecha de recepción de documentos,
 3. Nombre del beneficiario,
 4. Número de documento,
 5. Monto del documento,
 6. Fecha programada de pago
 7. Nombre y firma de la persona que emite la contraseña.
- La contraseña se emitirá solo si la documentación del proveedor, contratista, o prestador de servicio esté completa de acuerdo a lo especificado en el contrato correspondiente cuando este exista y cumpla con requisitos fiscales.

- También se consideran documentos de pago los requeridos por los trabajadores que estén debidamente autorizados y aprobados, tales como: anticipos por gastos administrativos, reintegro de caja chica, solicitud de viáticos al exterior e interior, reembolso de viáticos, anticipos de salarios.

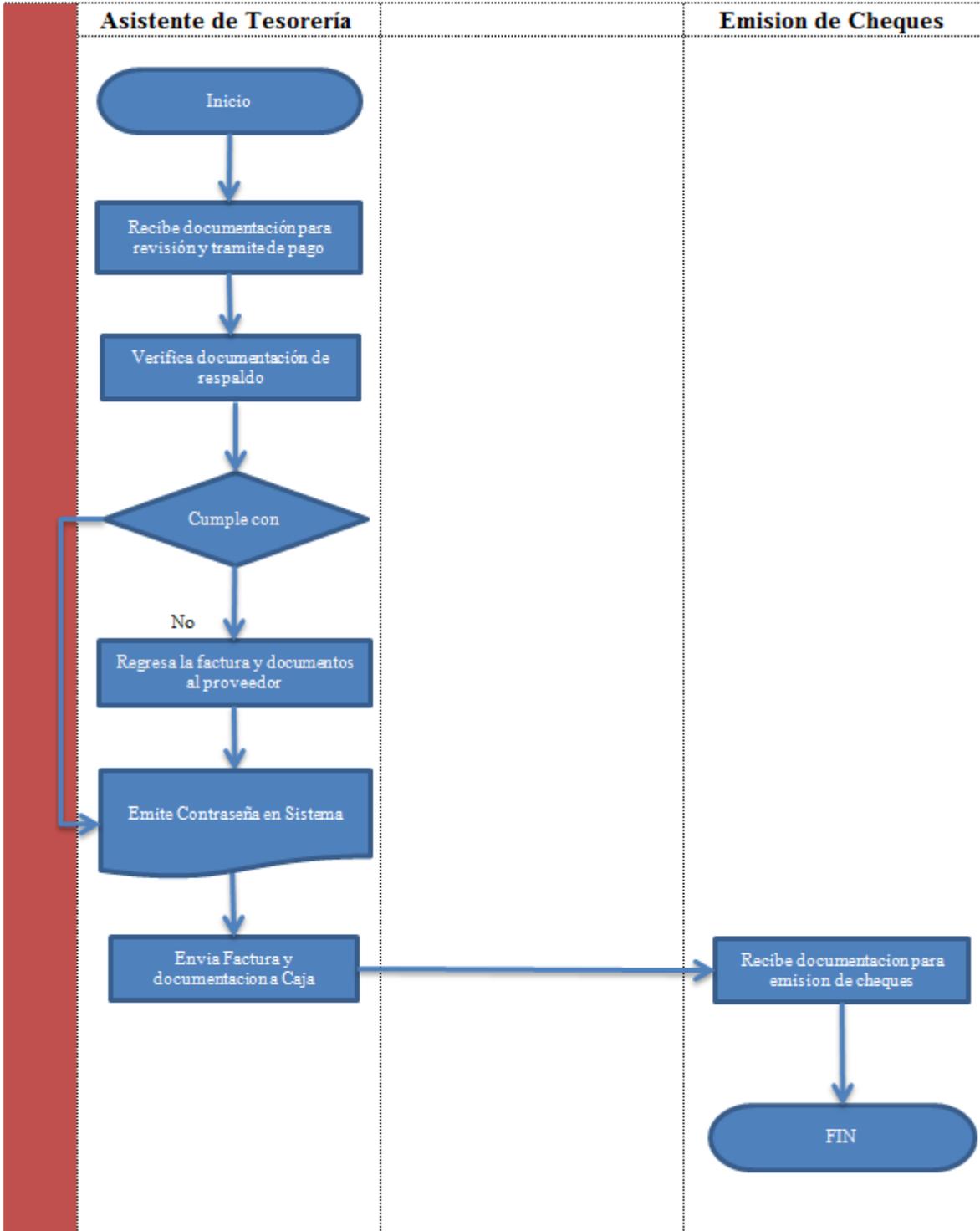
- La documentación de respaldo según sea el caso, serán los que se indiquen en los documentos que originen el pago (contratos, pedidos, convenios, dictámenes y otros.). Por ejemplo:
 - Contrato,
 - Pedido,
 - contrato de Servicios,
 - Orden de Compra,
 - Orden de Trabajo,
 - Contrato de Obra Pública,
 - Convenios, acuerdos, minutas,
 - Evidencia de la entrada bienes,
 - Evidencia de aceptación del servicio u obra,
 - Actas de entrega – recepción,
 - Avisos de Pruebas de laboratorio,
 - Fianzas,
 - Cartas Garantía y Cumplimiento,
 - Aceptación de Fianza,
 - Dictámenes laborales,
 - Oficios, instrucciones, escritos y otros, y
 - Dictamen de verificación técnica.

Procedimiento

- ✓ El asistente de tesorería es el responsable de la recepción para revisión y tramite de pago.

- ✓ Verifica la documentación recibida por parte de los proveedores cumpla con los requisitos solicitados: en caso de ser mercaderías copia de la recepción por parte de bodega firmado y sellado, garantías, factura original en caso de ser servicio copia de autorización de satisfacción del servicio por parte del departamento que recibió el servicio.
- ✓ De no cumplir con lo requerido el asistente de tesorería regresa la papelería indicando por escrito el motivo del rechazo.
- ✓ Una vez completa la papelería emite contraseña de pago.
- ✓ El asistente de tesorería prepara una vez por semana los documentos los cuales son enviados contra acuse de recibido al encargado de caja.
- ✓ El encargado de caja recibe, codifica y graba en sistema de bancos para enviar nuevamente contra acuse de recibido al asistente de tesorería.
- ✓ El asistente de tesorería recibe y prepara para la impresión de cheques.

PROCESO PARA LA ELABORACION DE CONTRASEÑA DE PAGO



Fuente: Elaboración Propia

Previsión de Tesorería y Autorización de Obligaciones por Pagar

Objetivo

Garantizar que los recursos financieros que solicita el área de tesorería sean suficientes, oportunos y acorde a sus necesidades reales.

Alcance

La identificación de las necesidades de pago del área de tesorería, solicitud, autorización, envío y recepción de los recursos financieros.

Políticas

- Implementar las medidas necesarias para la solicitud y el manejo de los recursos financieros en tesorería, necesarios para el pago de compromisos con colaboradores y proveedores.
- Los recursos financieros a solicitar podrán ser estimados en su importe, tratándose de compromisos que contablemente no puedan registrarse, como es el caso de liquidaciones de prestaciones salariales, anticipos, etc.
- El área de tesorería, deberá elaborar semanalmente la solicitud de fondos para el pago de compromisos con vencimiento en el período correspondiente y justificarla con la relación de partidas abiertas de proveedores, contratistas y otros acreedores.
- Los importes requeridos para cubrir los compromisos de servicios personales, operaciones ajenas, viáticos, reposición de fondos fijos, Compras y servicios menores (con vencimiento de 1 a 7 días), deberán incluirse en la solicitud de fondos sin que necesariamente estén reflejados en partidas abiertas.

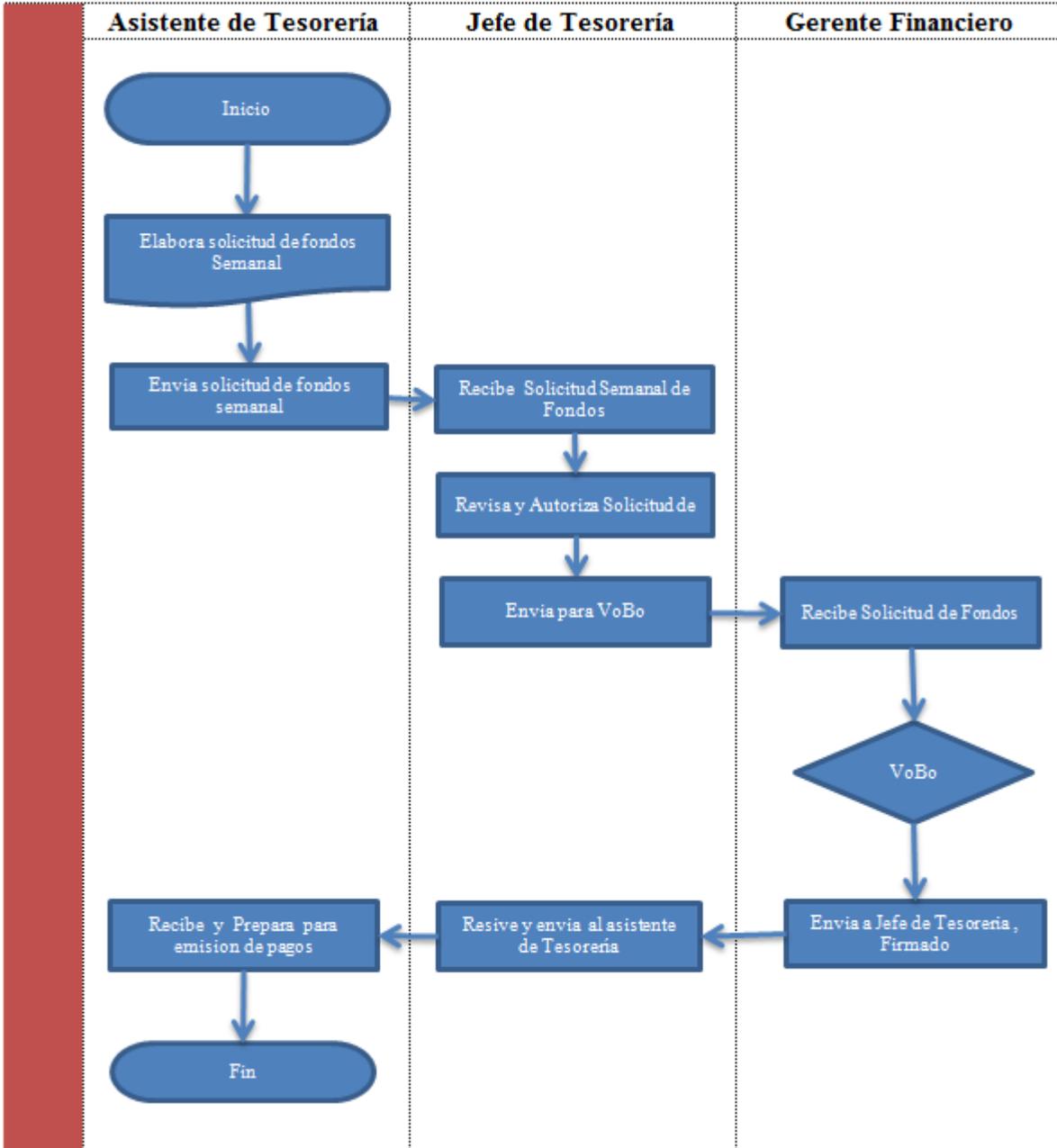
- El área de tesorería deberá administrar la solicitud de fondos que le sean asignados semanalmente, tomando en cuenta el saldo bancario disponible, descontando los cheques en circulación, para ajustar su solicitud de fondos de la semana siguiente.
- El jefe del área de tesorería deberá enviar a la Gerencia Financiera las solicitudes normales y extraordinarias de fondos para su autorización correspondiente.
- La Gerencia Financiera, deberá notificar al área de tesorería mediante correo electrónico, sobre el límite semanal autorizado.
- El área de tesorería, deberá informar semanalmente la autorización de los fondos programados a cada uno de los departamentos, esto a partir de la fecha en que les sea incrementado o disminuido la planificación de gastos, con el semanal autorizado.
- El Programa del área de tesorería se elabora en base al presupuesto calendarizado mensual de egresos y se envía trimestralmente a la Gerencia Financiera.
- Las solicitudes de fondos se elaboran considerando los remanentes de la semana previa a la que se solicitan los fondos, derivado de alguna reprogramación o cancelación de pagos, agregando los compromisos nuevos para el período que corresponda.
- Las solicitudes de fondos extraordinarias se tramitan bajo el mismo procedimiento descrito, especificando que se trata de un compromiso fuera de programa, justificando los motivos que la originan.

Procedimientos

- ✓ El asistente de tesorería envía a todos los departamentos una proyección de gastos para terminar el mes.

- ✓ Recibe la información como fecha máxima el 20 de cada mes con lo cual elabora la solicitud de fondos.
- ✓ Una vez completa envía al jefe del área de tesorería.
- ✓ El jefe de tesorería revisa y autoriza la solicitud la cual envía a gerencia financiera.
- ✓ El gerente financiero recibe y aprueba la solicitud, la cual es enviada al jefe de tesorería.
- ✓ El jefe de tesorería recibe la solicitud aprobada la cual archiva copia y envía original al asistente de tesorería.
- ✓ El asistente de tesorería recibe y prepara para iniciar el proceso de pagos.

PROCESO PARA LAS OBLIGACIONES POR PAGAR



Fuente: Elaboración Propia

Emisión de Cheques

Objetivo

Cumplir oportunamente con los compromisos adquiridos por las distintas áreas con pagos realizados mediante cheques.

Alcance

Para su aplicación en el área de tesorería, se incluyen los criterios para el pago de compromisos mediante la emisión y entrega de cheques, así como diversas funcionalidades como la cancelación, reimpresión, cambios de beneficiario y cheques no entregados con antigüedad mayor a 30 días, entre otras.

Políticas

- Establecer las condiciones y marco dentro del cual se lleve a cabo el pago de compromisos a través de cheques, así como llevar a cabo la vigilancia y control sobre el comportamiento, justificación y registro de los mismos, en su expedición, cancelación, devolución, no cobrados y revocados.
- El jefe de tesorería es responsable de los cheques en blanco. Los cheques en blanco deben mantenerse en un lugar (seguro bajo candado y llave) en secuencia numérica todo el tiempo.
- Conforme los bloques de cheques sean emitidos al área de caja, el Jefe de Tesorería debe poner el número del cheque de inicio y el número del cheque final de los cheques emitidos en un registro de cheques.
- Nunca deben firmarse cheques en blanco. Nunca se debe permitir el acceso a los cheques en blanco a la persona que concilia los estados de banco.

- El registro de cheques nulos deberá hacerse en el sistema contable. Estos deberán ser marcados con la palabra "ANULADO". La porción donde va la firma en un cheque deberá ser retirada de los cheques nulos y destruida.
- El Contador General deberá investigar los cheques que no hayan sido aclarados en su momento o permanezcan pendientes por más de seis meses. Estos cheques deberán anularse después de seis meses o después del tiempo límite legal de validez. Una vez anulados, los cheques podrán ser re emitidos otra vez, si es necesario.
- Los cheques deberán ser llenados sólo cuando se necesite efectuar algún pago. No se debe emitir un cheque sin una factura, a menos que sea propiamente justificado y aprobado por escrito por el Gerente General.
- Se requiere que todas las cuentas bancarias tengan cheques “NO NEGOCIABLES”
- Los cheques no entregados a sus beneficiarios (cheques en poder del cajero), deberán ser resguardados en caja de seguridad, transcurridos 30 días calendario a partir de la fecha de su expedición, deberán ser cancelados, anulándose con el sello de "ANULADO".
- Los cheques expedidos que se encuentren sujetos a algún trámite judicial (juzgados, tribunales, juntas de conciliación, notarios, etc.) permanecerán como cheques en tránsito hasta su resolución.
- Los cheques revocados, deberán ser considerados en el saldo disponible en la fecha en que el banco informe la aceptación de la revocación y proceder a registrarlo en el sistema.
- Para la reposición de un cheque revocado, previa verificación documental de la aceptación bancaria, el beneficiario deberá solicitar por escrito la reexpedición del mismo.

- Para la reexpedición de un cheque extraviado por el beneficiario, este deberá solicitar por escrito su reposición, previo a la reimpresión del cheque, se deberá verificar que no haya sido cobrado en el banco.
- Para la reexpedición de un cheque dañado, el beneficiario deberá solicitar por escrito su reposición y entregar el cheque.

Las firmas autorizadas para girar cheques o dar instrucciones se clasifican como:

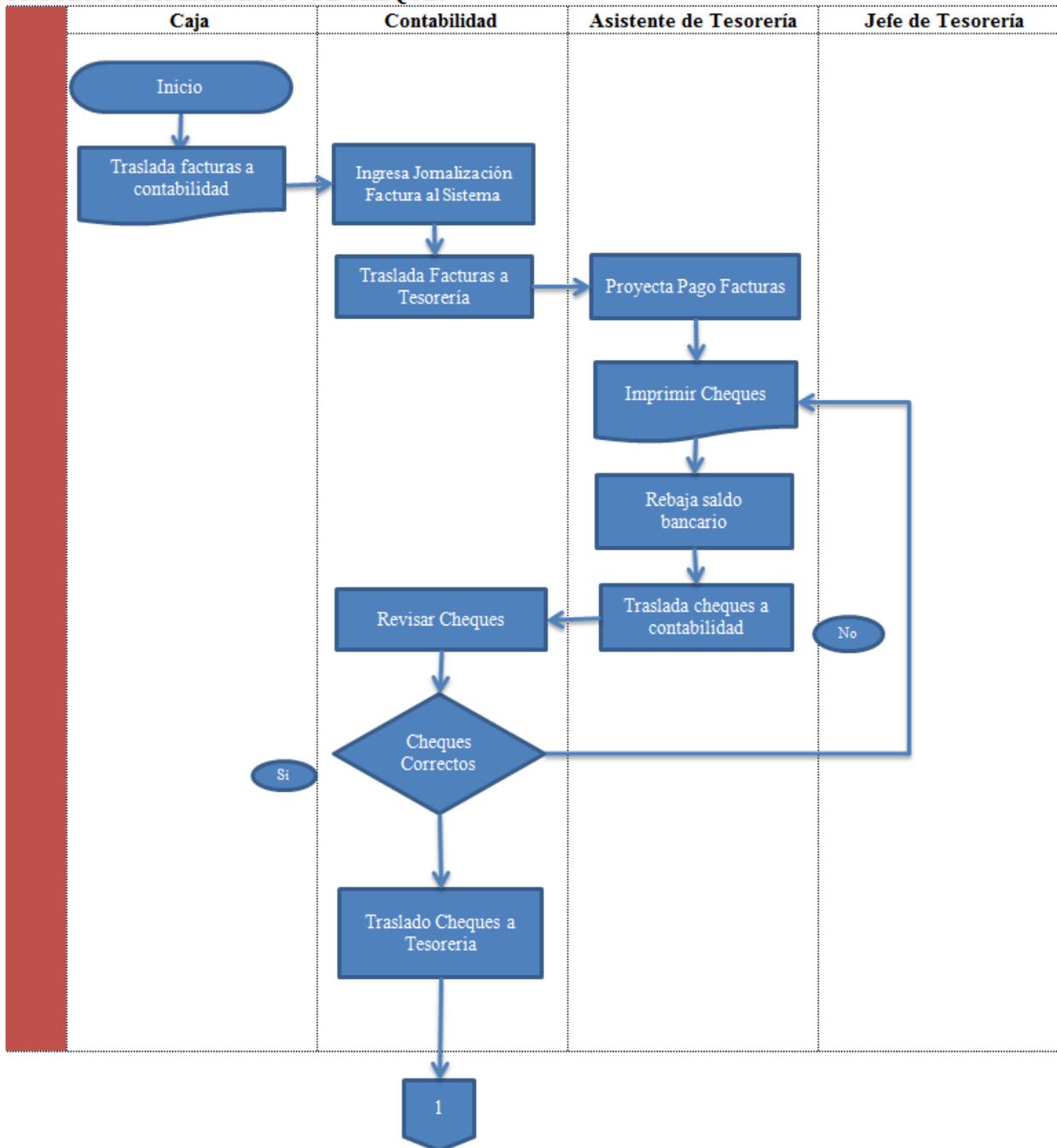
- Tipo "A": Para los titulares de las áreas solicitantes o a quien éstos determinen e invariablemente los responsables del manejo de las cuentas.
- Tipo "B": Para las personas adicionales que se autoricen a fin de complementar la expedición.
- Los cheques o instrucciones que se giren contra las cuentas de cheques deben contener invariablemente dos firmas de tipo "A" o bien una firma de tipo "A" y una firma de tipo "B", y en ningún caso ser dos firmas de tipo "B".
- La clasificación de firmas se formaliza mediante autorización por escrito por la Gerencia Financiera.
- La cancelación de cheques debe hacerse en forma simultánea tanto físicamente como en el Sistema.

Procedimientos

- ✓ El encargado de caja traslada las facturas a contabilidad.
- ✓ El asistente contable journaliza las facturas en el sistema y traslada al asistente de tesorería.

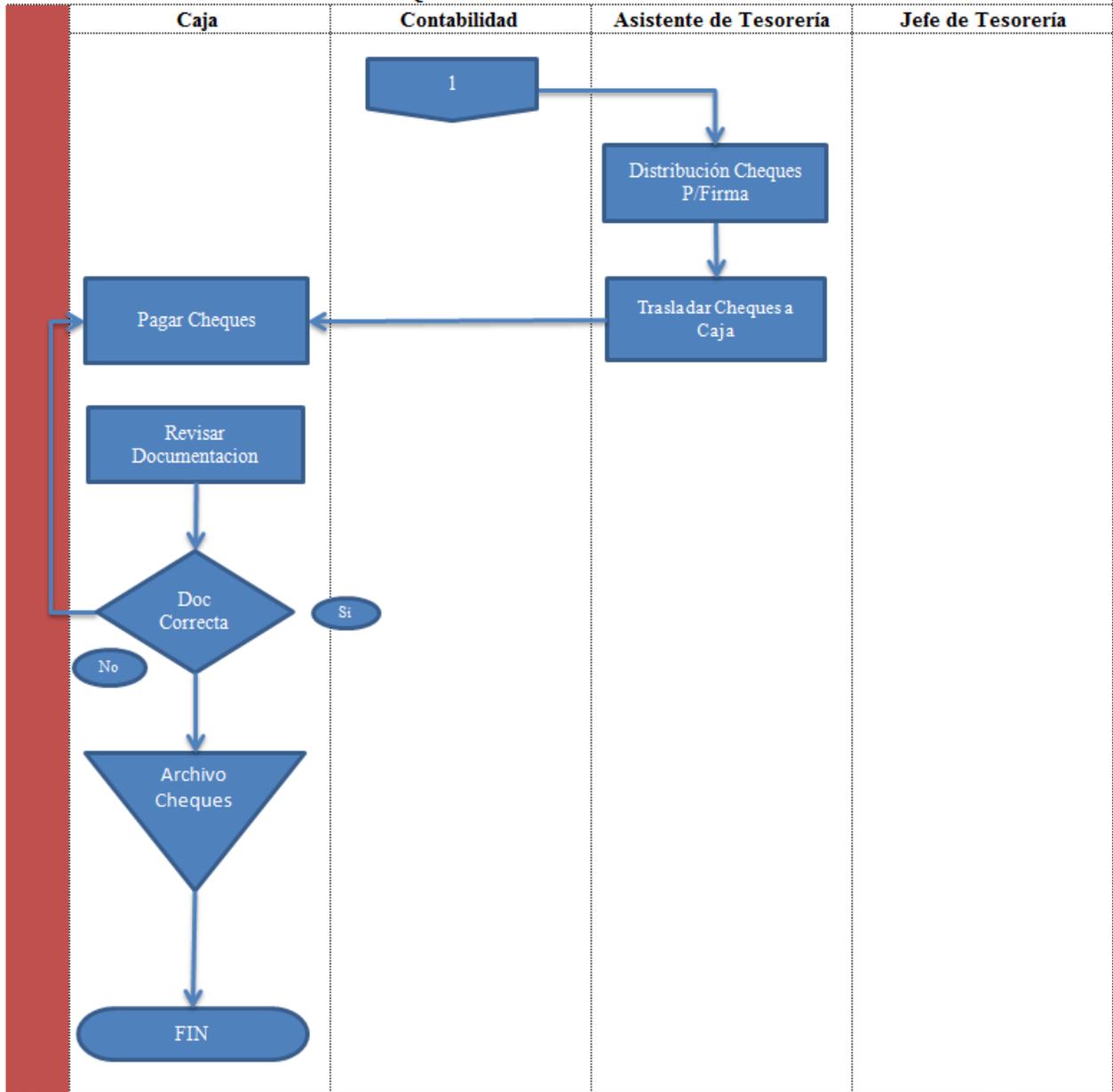
- ✓ El asistente de tesorería recibe e incluye en sus proyecciones de pagos las facturas.
- ✓ Procede a la impresión de cheques digitados en el sistema por el encargado de caja.
- ✓ Revisa que ninguna cuenta esta sobregirada después de la emisión de cheques.
- ✓ Traslada los cheques a contabilidad para su revisión.
- ✓ El jefe de contabilidad procede a la revisión de cada uno de los cheques así como el debido soporte.
- ✓ Una vez revisados los cheques los traslada al asistente de tesorería para iniciar el proceso de firmas.
- ✓ El asistente de tesorería al terminar el proceso de búsqueda de firmas prepara listado el cual es enviado a encargado de caja.
- ✓ Encargado de caja recibe y procede a realizar los pagos los días viernes en horario de 2:00 a 4:00 PM.
- ✓ Al finalizar el horario de pago los cheques no cobrados prepara listado y son enviados al jefe de tesorería para su debido resguardo.
- ✓ Los cheques cobrados son archivados y permanecen bajo la custodia del encargado de caja.

PROCESO PARA LA EMISION DE CHEQUES



Fuente: Elaboración Propia

PROCESO PARA LA EMISION DE CHEQUES



Fuente: Elaboración Propia

Pago de Anticipos a Proveedores y Contratistas

Objetivo

Administrar con oportunidad y eficiencia los anticipos derivados de los contratos establecidos con terceros.

Alcance

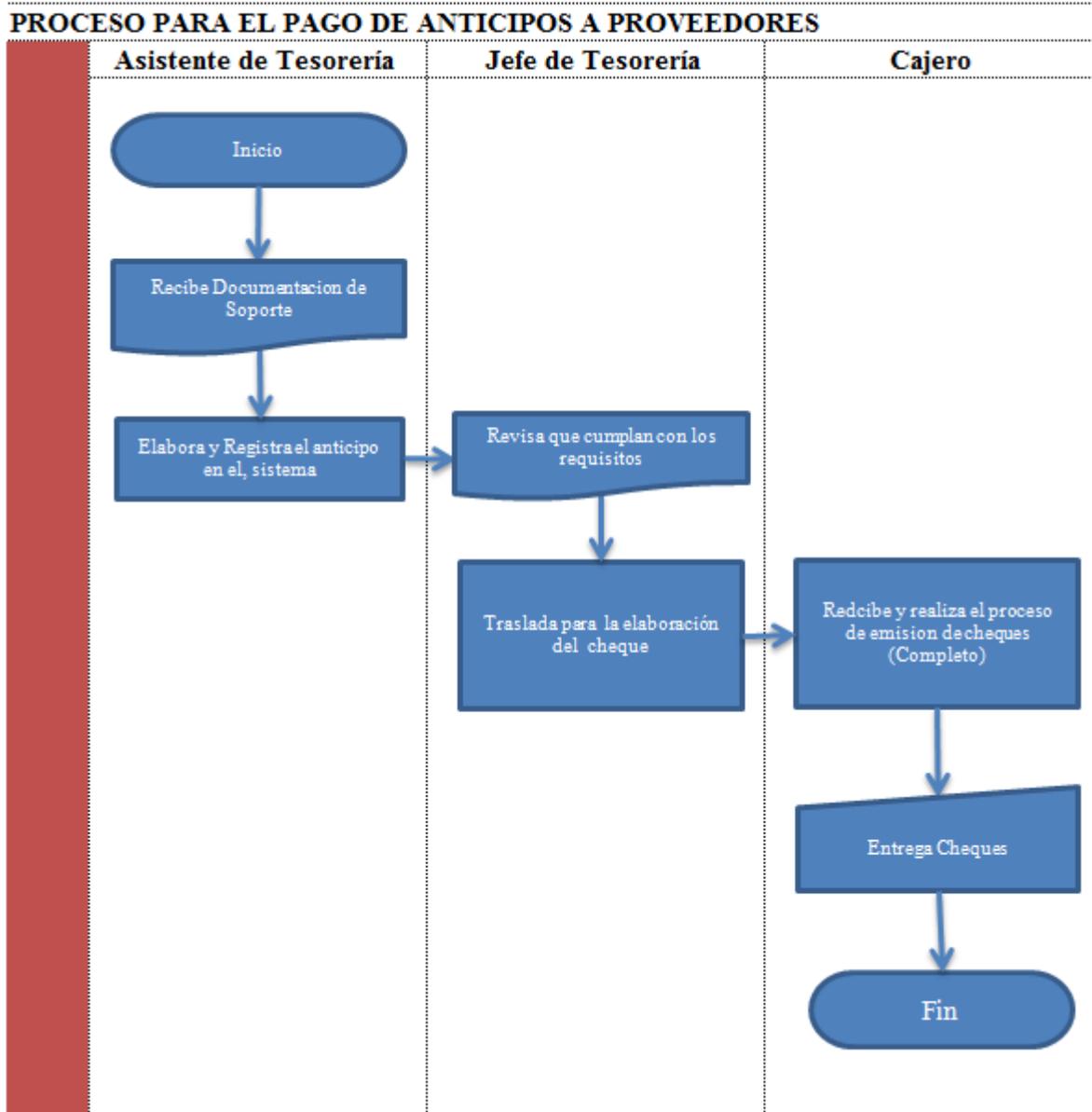
Contempla los requisitos y metodología necesarios para la recepción de facturas, su registro contable y la liquidación del anticipo.

Políticas

- Establecer los mecanismos necesarios para cumplir en tiempo y forma con las obligaciones contraídas con los contratistas, proveedores, prestadores de servicios, en los términos y condiciones del contrato y de acuerdo a las Políticas de Pago.
- Los anticipos a proveedores y contratistas deberán contar con fianza de garantía, aprobada por el área administrativa o departamento legal.
- Los pagos posteriores al anticipo deberán amortizar totalmente el importe del mismo.
- El departamento solicitante deberá gestionar previamente ante el área de tesorería los recursos financieros para liquidar los anticipos en tiempo y forma, conforme a la cláusula de pago del anticipo del contrato.
- La documentación que soporte el pago del anticipo se autoriza por las áreas usuarias de la compra o servicio y el pago se efectúa de acuerdo a lo convenido en el contrato.

Procedimientos

- ✓ El asistente de tesorería recibe la documentación para soportar los pagos de proveedores.
- ✓ Elabora y registra el anticipo en el sistema.
- ✓ Una vez ingresado cada anticipo genera el reporte de pago del sistema y se traslada al jefe de tesorería.
- ✓ El jefe de tesorería revisa que se cumplan con todos los requisitos según la política, una vez revisados se traslada al encargado de caja para la emisión de cheques.
- ✓ El encargado de caja recibe y realiza el proceso de emisión de cheques. La persona encargada de caja únicamente realiza cheques para anticipos de proveedores de una cuenta estipula para estos, NO se puede emitir cheques para cubrir esta clase de pagos de otras cuentas.
- ✓ Una vez emitidos los cheques los traslada al jefe de tesorería para su revisión.
- ✓ El jefe de tesorería revisa e ingresa cada cheque en la página del banco y traslada a gerencia financiera para su aprobación.
- ✓ Gerencia Financiera aprueba y traslada al encargado de caja para la entrega a los proveedores a los contratistas.
- ✓ El pago a contratistas es el día lunes en horario de 2:00 a las 4:00 PM.



Fuente: Elaboración Propia

Manejo y Control de los Fondos Fijos

Objetivo

Asegurar que tanto la creación y el manejo de los Fondos Fijos se lleve a cabo en condiciones de oportunidad, transparencia y eficiencia.

Alcance

Los criterios para el trámite de creación del Fondo Fijo para el área de tesorería, así como el registro en el Sistema contable, los reembolsos y los arqueos a los mismos están considerados dentro de este procedimiento.

Políticas

- Las Áreas Operativas podrán contar con los recursos necesarios para adquirir de manera oportuna, los insumos menores que se requieran, mediante la creación de Fondos Fijos.
- Los Fondos Fijos podrán aperturarse por los montos ya establecidos por Gerencia Financiera.
- La creación y modificación de un fondo fijo (incremento, disminución y cancelación) deberá ser solicitada por escrito a la Gerencia Financiera, una vez autorizada el documento firmado por el solicitante se archivan en expedientes permanentes y rápidamente localizables en las áreas de Tesorería o Caja.
- Los fondos fijos no se deben trasladar fuera de la oficina o lugar de trabajo.
- Los fondos fijos no deberán dejarse en custodia de personas no autorizadas.
- Los fondos fijos deberán resguardarse en cajas de seguridad o en lugar que cuente con cerradura u otro medio similar.

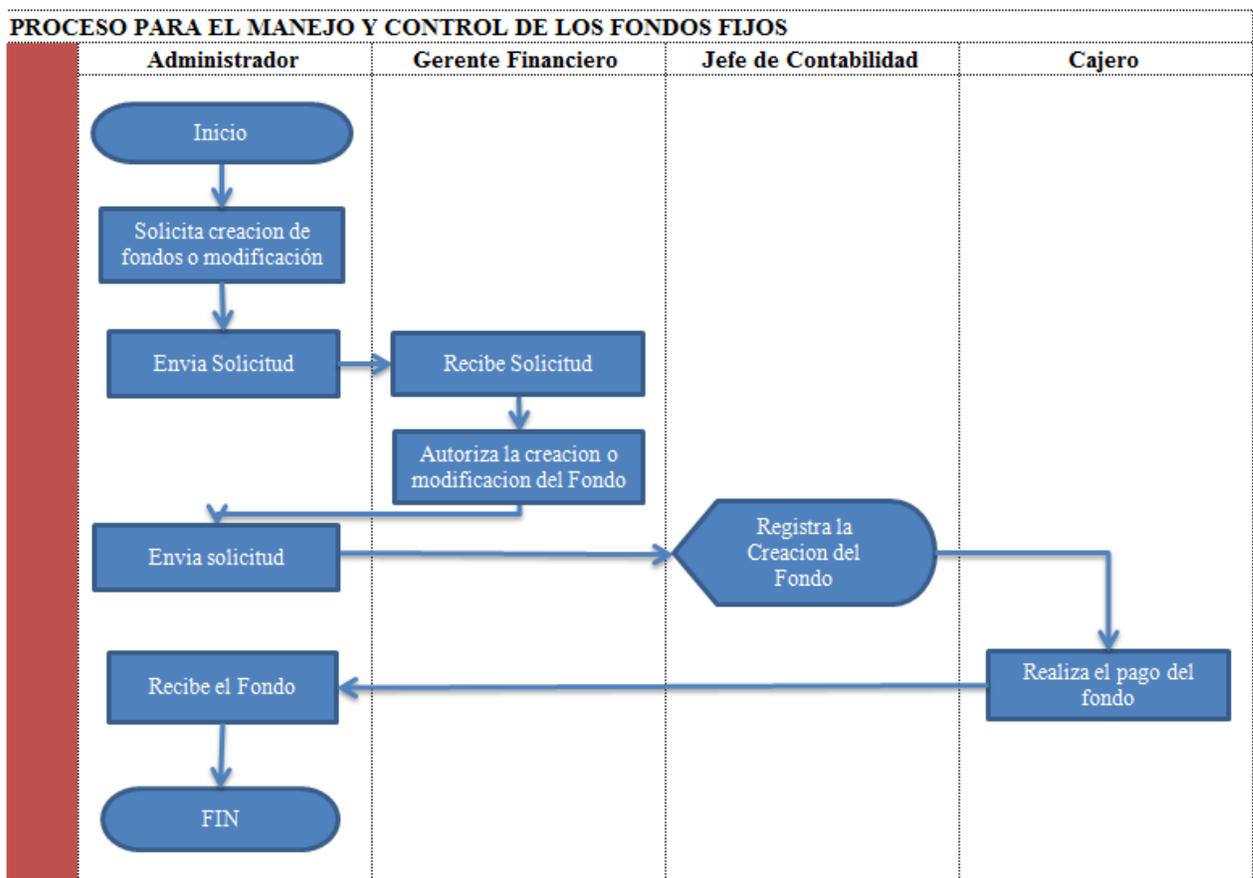
- Los fondos fijos que se manejen en cuenta de cheques tradicional, el responsable del mismo deberá formular la conciliación bancaria mensualmente y presentarla para su Vo.Bo. a su jefe inmediato superior.
- Las erogaciones deberán realizarse siempre y cuando cuenten con la autorización del jefe inmediato del departamento en el cual está asignado el fondo.
- Los pagos en efectivo incluyendo impuestos no deberán exceder a Q 1,000.00
- Los documentos tramitados para pago a través del fondo fijo deberán invalidarse indicando que han sido pagados.
- Los vales de caja emitidos en cajas generales por gastos sujetos a comprobar deberán ser autorizados por el jefe inmediato superior del responsable del fondo fijo.
- Los vales de caja deberán ser comprobados a más tardar en 5 días hábiles a partir de recibido el efectivo.
- En caso de no comprobarse, en un periodo no mayor a 5 días hábiles posteriores al vencimiento, el responsable del fondo incluirá en su siguiente reembolso los vales no comprobados, para que el departamento de contabilidad registre los adeudos correspondientes y solicite a recursos humanos el descuento al empleado.
- Los arqueos de fondos fijos de caja deberán ser practicados sin previo aviso y aleatorios por lo menos tres veces al año, los cuales deberán realizarse por el departamento de contabilidad.
- Los arqueos de fondos fijos de cajas chicas deberán ser practicados sin previo aviso y aleatorios por lo menos una vez al mes, los cuales deberán realizarse por área de tesorería.

- La reposición de los fondos fijos se realizará una vez a la semana ó cuando se tenga ejercido al menos el 50%.
- En caso de ausencias temporales del responsable del fondo fijo por motivos de vacaciones, capacitación, incapacidad, etc. la reposición se realizará a favor del sustituto designado por escrito por el jefe inmediato del responsable del fondo, debiéndose hacer el cambio de responsable en la cuenta contable.
- Al practicarse los arqueos deberán notificarse de inmediato las diferencias faltantes al área de contabilidad para que se efectúe el cargo y el descuento al responsable a través del sistema de nominas.
- En caso de que la diferencia sea igual o mayor al 50% del fondo asignado se elaborará acta administrativa para hacer constar el hecho y anexar el original del arqueo practicado.
- Simultáneamente se deberá tramitar la reposición del faltante.

Procedimiento

- ✓ El jefe administrativo solicita la creación o modificación del fondo fijo.
- ✓ Realiza una solicitud por escrito dirigida a la gerencia financiera en al cual se detalla la justificación de la creación o la modificación.
- ✓ El gerente financiero recibe la solicitud analiza los argumentos y autoriza, enviando la solicitud aprobada y firmada al jefe administrativo.
- ✓ El jefe administrativo recibe autorización por escrito y envía copia al jefe de contabilidad para que proceda a la creación o modificación al fondo.

- ✓ El jefe de contabilidad recibe la autorización realiza la creación o ajuste en las cuentas de contabilidad, una vez efectuado este proceso es enviado a caja.
- ✓ El encargado de caja recibe las instrucciones para realizar el pago el cual es enviado al jefe administrativo contra recibo.
- ✓ El jefe administrativo recibe los fondos y firma de recibido, dicho documento sirve de soporte del proceso.



Fuente: Elaboración Propia

Pagos Realizados con Fondos Fijos

Objetivo

Garantizar que el pago de gastos menores mediante el uso de los Fondos Fijos se lleve a cabo en condiciones de oportunidad, transparencia y apego a la normatividad.

Alcance

Para ser aplicado por todas las áreas donde se hayan creado fondos fijos para realizar pagos menores.

Políticas

- Establecer los mecanismos necesarios que regulen el pago de compromisos mediante el uso de los fondos fijos.
- Los fondos fijos, podrán reembolsarse cuando así lo consideren el área de tesorería y áreas operativas.
- Las erogaciones deberán realizarse observando el estricto cumplimiento de los rangos de autorización.
- Los pagos en efectivo incluyendo el impuesto al valor agregado no deberán exceder a Q 1,000.00
- Los documentos tramitados para pago a través del fondo fijo deberán invalidarse con sello fechador de pagado.
- Los vales de caja emitidos en cajas generales por gastos sujetos a comprobar deberán ser autorizados por el jefe inmediato superior del responsable del fondo fijo.

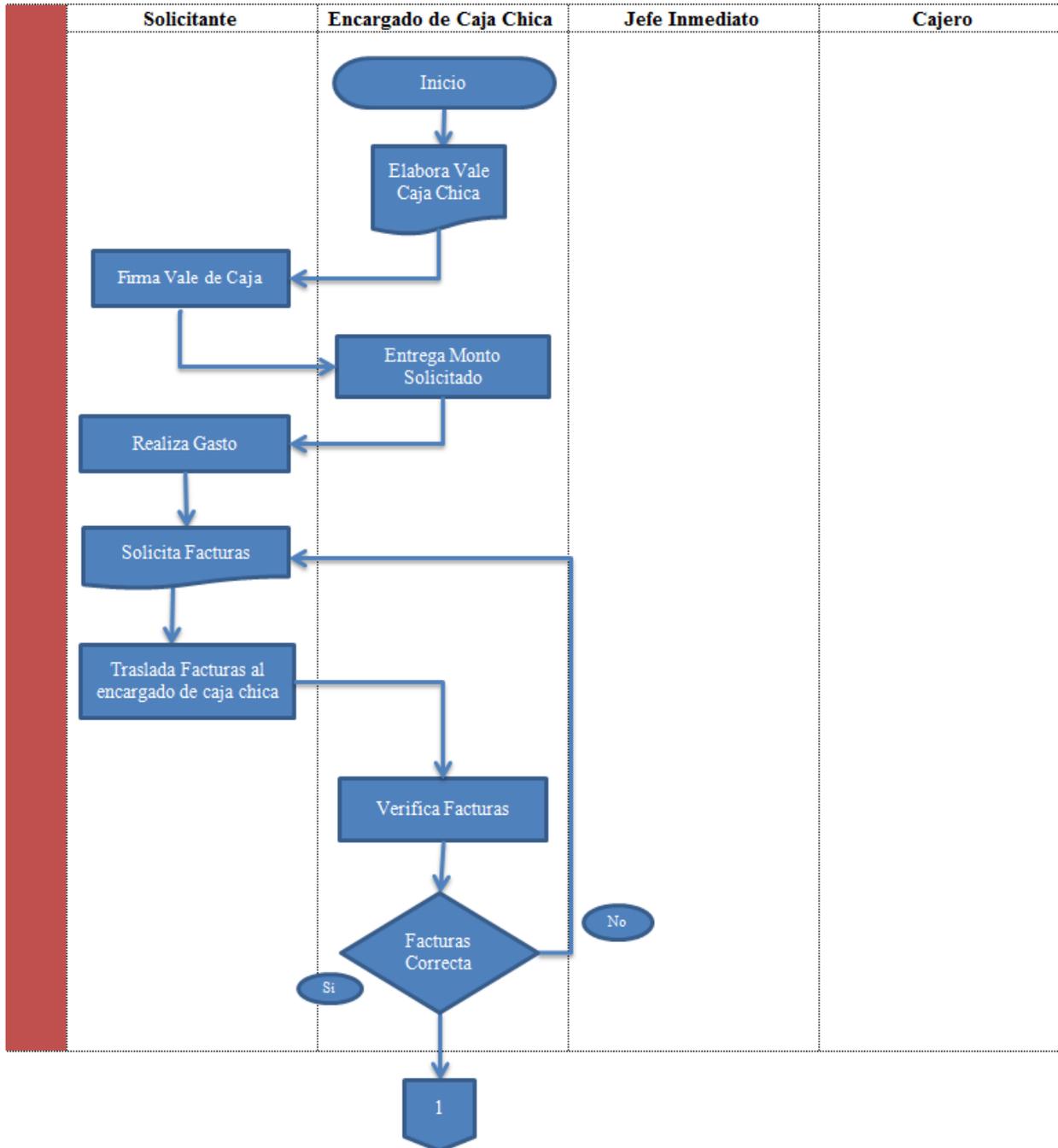
- Los vales de caja deberán ser comprobados a más tardar en 5 días hábiles a partir de que se recibió el efectivo.
- Las facturas y comprobantes pagados por el responsable del fondo fijo, deberán incluirse en la solicitud de reembolso dentro de los 10 días hábiles posteriores a partir de la fecha de pago, vigilando que se ejerzan dentro del ejercicio fiscal que correspondan.
- Los comprobantes de pago que integran un reembolso deberán ser originales y cumplir con los requisitos fiscales respectivos.
- Los comprobantes de pago que integran un reembolso deben ser originales a excepción de trámite en procesos jurídicos o facturas que el departamento legal expresamente solicite se requieran mantener en el expediente, especificando donde se encuentra el original.
- Pueden efectuarse pagos en efectivo superiores a Q 1,000.00 incluyendo IVA, en los casos que los proveedores no acepten se les cubra mediante cheque o transferencia y en aquellas áreas que por su ubicación geográfica no cuenten con un banco en la localidad.
- El responsable del fondo fijo debe verificar la firma de autorización del documento a pagar, contra el catalogo firmas de los empleados facultados para autorizar egresos.
- Los vales de caja deben contener el concepto e importe del gasto, la fecha, el nombre, firma y del empleado que recibe y del que autoriza.

Procedimientos

- ✓ Encargado de caja chica tiene bajo su custodia los fondos, y elabora vales de solicitud de fondos para gastos.
- ✓ Solicitante recibe vale firma y recibe monto solicitado.

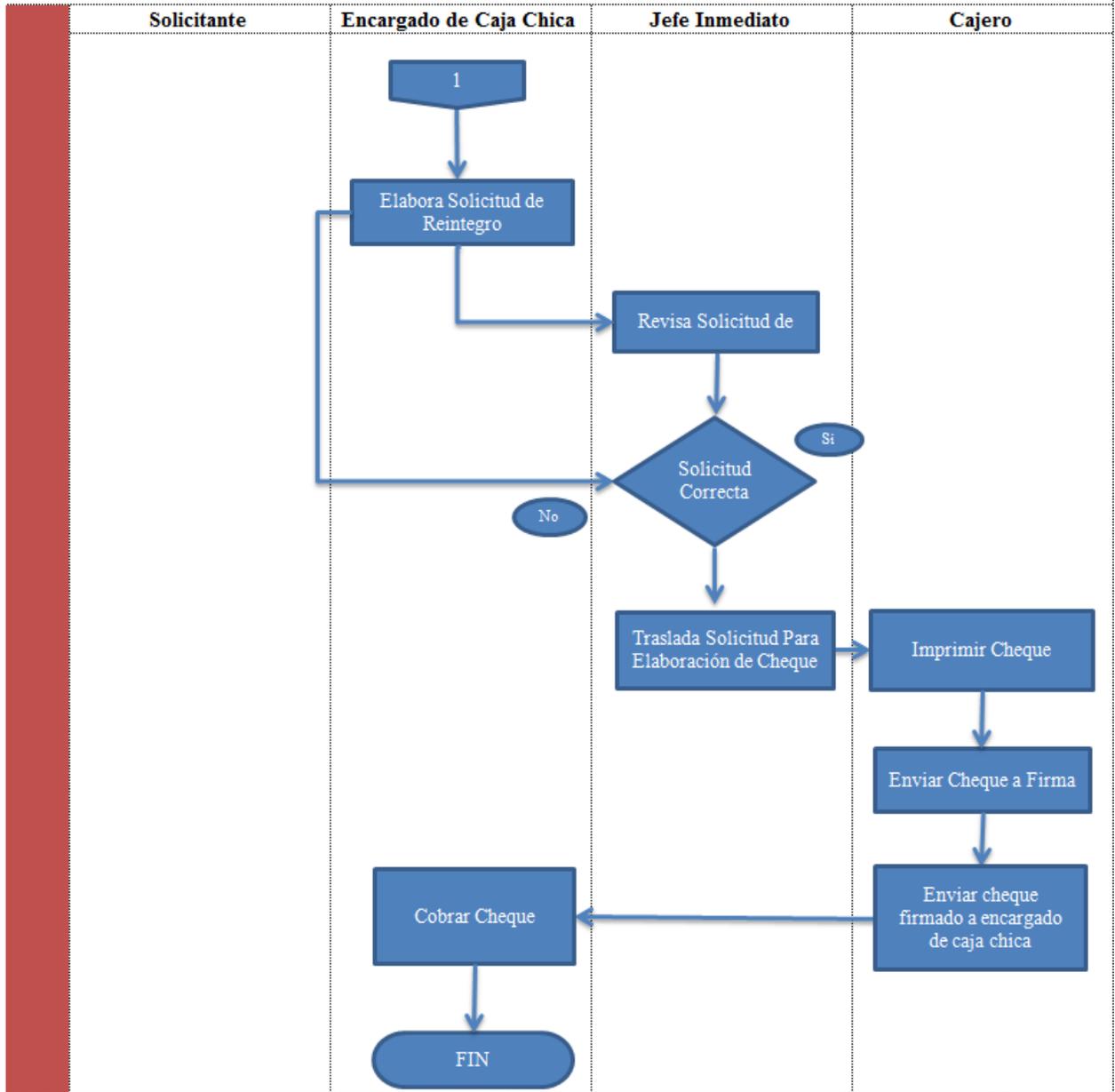
- ✓ La persona que solicita el efectivo realiza el gasto, solicita facturas a nombre de la empresa las cuales deben contener nombre, número de identificación tributaria, detalle de lo comprado en cantidades, descripción de los artículos, precio unitario y debidamente totalizado sin alterar ningún dato proporcionado en la factura.
- ✓ El solicitante traslada las facturas al encargado de caja para su revisión, una vez realizada la verificación se procede a cancelar en el vale firmado en presencia del solicitante.
- ✓ El encargado de caja chica elabora solicitud de reembolso el cual se traslada al jefe administrativo.
- ✓ El jefe administrativo recibe solicitud de reembolso y revisa. De no existir ninguna diferencia autoriza la solicitud de reembolso la cual traslada a caja.
- ✓ El encargado de caja recibe la solicitud de reembolso debidamente aprobada y procede a la emisión del cheque.
- ✓ Una vez emitido es enviado a firmas.
- ✓ Al ser firmado el encargado de caja envía cheque de reembolso a encargado de caja chica quien firma de recibido y envía de regreso la copia del cheque.
- ✓ El encargado de caja es el responsable del resguardo de los documentos.

PROCESO PARA LOS PAGOS REALIZADOS CON FONDOS FIJOS



Fuente: Elaboración Propia

PROCESO PARA LOS PAGOS REALIZADOS CON FONDOS FIJOS



Fuente: Elaboración Propia

Políticas Macroeconómicas

Políticas Para Inversiones de Excedentes

Objetivo

Establecer los lineamientos necesarios para la inversión de los excedentes o disponibilidades financieras, obtener los mejores rendimientos posibles y evitar los fondos ociosos, cubriendo los programas de pagos, la atención a los techos financieros y cualquier otro requerimiento de gasto del área de tesorería.

Alcance

Se aplica a todos los procesos relacionados con la inversión de los excedentes de liquidez, como negociación, adquisición o venta, valoración y procesamiento orientados bajo criterios de transparencia, seguridad, rentabilidad, diversificación, liquidez, solidez del emisor y de los intermediarios o contraparte.

Modificaciones

Toda modificación en las políticas deben ser aprobadas por la Junta Directiva del Grupo Hidroregsa.

Integrantes del Comité de Inversiones

Tres representantes de la junta directiva

Asesor Externo

Presidente del Grupo Hidroregsa

Políticas

Planeación Financiera a Través de Flujos de Caja

- El flujo de efectivo es el elemento esencial para la planeación financiera porque permite conocer las proyecciones de ingresos y egresos, con los cuales se determinarán los excedentes de liquidez a invertir o las necesidades de recursos para cumplir con los compromisos adquiridos.
- El flujo de efectivo se aplica a todos los procesos relacionados con la inversión de los excedentes de liquidez, como negociación, adquisición o venta, valoración y procesamiento orientados bajo criterios de transparencia, seguridad, rentabilidad, diversificación, liquidez, solidez del emisor y de los intermediarios o contraparte.

El grupo de empresas debe procurar colocar los recursos buscando principalmente los siguientes objetivos:

- Darle seguridad y respaldo a los recursos administrados con el fin de cumplir adecuadamente con el objeto planificado por el grupo.
- Generar utilidades financieras que complementen el resultado de la operación.

Para lograr éstos objetivos el grupo Hidroregsa por medio de su comité de inversión ha diseñado estrategias, y, se han estructurado políticas que dependen de una administración adecuada de riesgos y procedimientos encaminados al monitoreo y control de riesgos.

El diseño de las estrategias está encaminado a obtener la inversión necesaria y lograr la mayor rentabilidad de los portafolios así como seguridad necesaria en sus operaciones.

Estrategias de Inversiones

- Colocar los recursos de acuerdo con los lineamientos señalados en el presente manual y dentro de la normatividad que le aplique al grupo de empresas.
- Diversificar la composición de los portafolios.

- Reconponer los portafolios por plazos teniendo en cuenta las necesidades de liquidez y las tendencias del mercado.
- Efectuar compras de inversiones que presenten altos niveles de negociación.
- Implementar metodologías para la medición de los diferentes riesgos.
- Realizar las provisiones de inversión, cuando las condiciones del emisor lo exijan.
- Llevar a cabo la inversión de los recursos financieros excedentes con los mecanismos necesarios que aseguren obtener los mejores rendimientos posibles.
- Establecer las medidas necesarias para salvaguardar los recursos excedentes que se invierten diariamente.
- El manejo y control de las disponibilidades financieras institucionales se deberán canalizar por medio de la Gerencia Financiera.
- La Gerencia Financiera, deberá observar una posición de competitividad, transparencia, seguridad y eficiencia en el manejo de los recursos excedentes, mediante contratos de intermediación con las instituciones de crédito y bursátiles debidamente autorizadas por el comité de inversiones y aprobadas previamente por la junta directiva.

Estrategias de Rentabilidad

- Efectuar rotaciones de los portafolios teniendo en cuenta las tendencias del mercado.
- Explorar permanentemente nuevos mercados y emisores que ofrezcan alta rentabilidad y que cumplan con las condiciones de seguridad y calificación de riesgo mínima exigida en el presente documento.
- Analizar los factores claves de éxito para una administración adecuada de portafolios de inversión.

- Los portafolios de inversiones deberán estructurarse a corto, mediano y largo plazo; del total del portafolio no menos del sesenta por ciento deberá estar representado en valores de corto y mediano plazo, entendiéndose éstos por los de vencimientos de hasta de un año para inversiones de corto plazo y de dos a tres años para inversiones de mediano plazo. En el caso de inversiones de largo plazo serán un máximo de cinco años. Esta distribución debe estar previamente autorizada por el comité de inversiones, de acuerdo con el análisis del flujo de caja y la recomendación realizada por el gerente financiero del grupo.
- La Gerencia Financiera deberá vigilar que se mantengan en las cuentas de cheques los fondos necesarios para cubrir sus pasivos exigibles, invirtiéndose diariamente sus excedentes conforme a los lineamientos emitidos por el comité de inversiones.
- Debe utilizarse el sistema electrónico de inversiones y adjuntar cotizaciones necesarias para invertir, incluyendo la relativa al cierre de la operación con las instituciones autorizadas con que se opere.
- La Gerencia Financiera con la autorización del Comité de Inversiones en su caso, realiza las operaciones a corto, mediano y largo plazo, previo análisis de la liquidez y de las expectativas de rendimientos.
- Toda modificación a los lineamientos para el manejo de disponibilidades financieras, así como los porcentajes de inversión por tipo de papel que determine el sistema bancario nacional, debe ser aplicado en forma automática sin la autorización previa del comité de inversiones.
- Los flujos de recursos en dólares estadounidenses, obedecen a los compromisos adquiridos en otras divisas, utilizando para su adquisición un sistema electrónico de posturas.
- La Gerencia Financiera debe asegurar la elaboración diaria de los siguientes reportes:
 - Cierre de Inversiones en Mesa de Dinero
 - Integración del Saldo de Inversiones

- Porcentaje Promedio de inversión
- Flujo Diario de Ingresos y Egresos

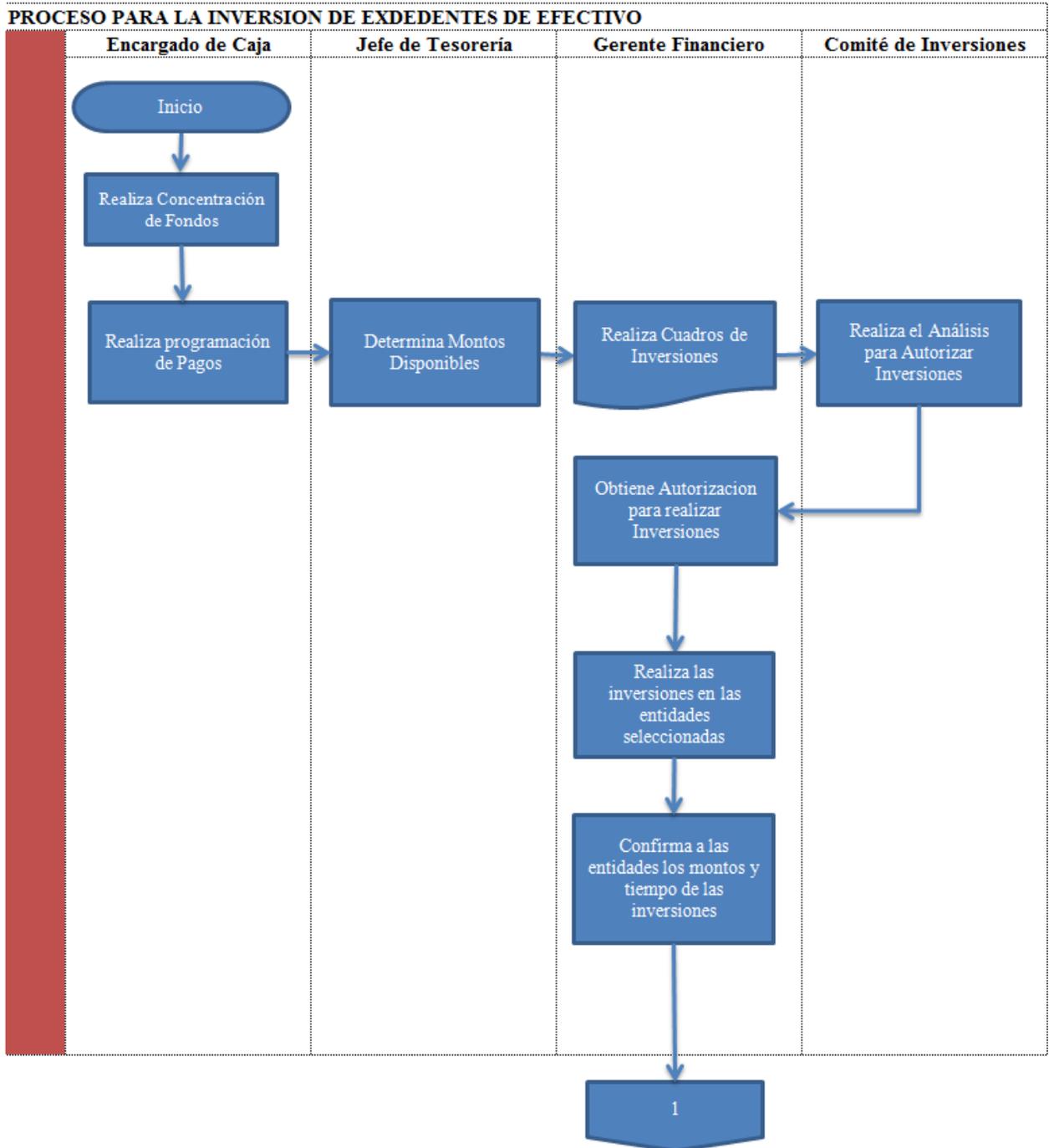
Estrategias de Seguridad

- Para diversificar y contrarrestar los efectos de las variaciones en las tasas de valoración del portafolio, se debe propender por una estructuración de títulos con diferentes plazos al vencimiento e inversiones a tasa fija y alguna moneda extranjera, entre otras autorizadas.
- Como política general se debe procurar, exceptuando los títulos de Deuda Pública, que las inversiones de largo plazo mayor a un año, se constituyan en papeles con tasa variable, o a cualquier otra tasa variable legalmente autorizada por las autoridades monetarias, adicionadas en un spread, con el propósito de poder absorber las posibles variaciones de las mismas y colocarse en condiciones de mercado.
- En todo caso, se debe hacer un continuo monitoreo a través del comité de inversiones, con el fin de considerar la conformación adecuada de los portafolios, por país, por sector de la economía, por grupo económico, por moneda, por tasa de referencia, por tipo de inversión, por calificación del Emisor y por tipo de garantía.
- En la conformación de los portafolios se tendrán en cuenta los límites aprobados por la Junta Directiva.
- El portafolio de inversiones se debe estructurar de acuerdo con las operaciones que sean permitidas:
 - Compra y venta de títulos de Deuda Pública.
 - Compra y Venta de títulos emitidos por Organismos Multilaterales.
 - Compra y venta de títulos emitidos por entidades vigiladas por la Superintendencia de Bancos con una calificación mínima de AA por parte de una entidad Calificadora de Riesgos debidamente autorizada por la Superintendencia de Bancos.

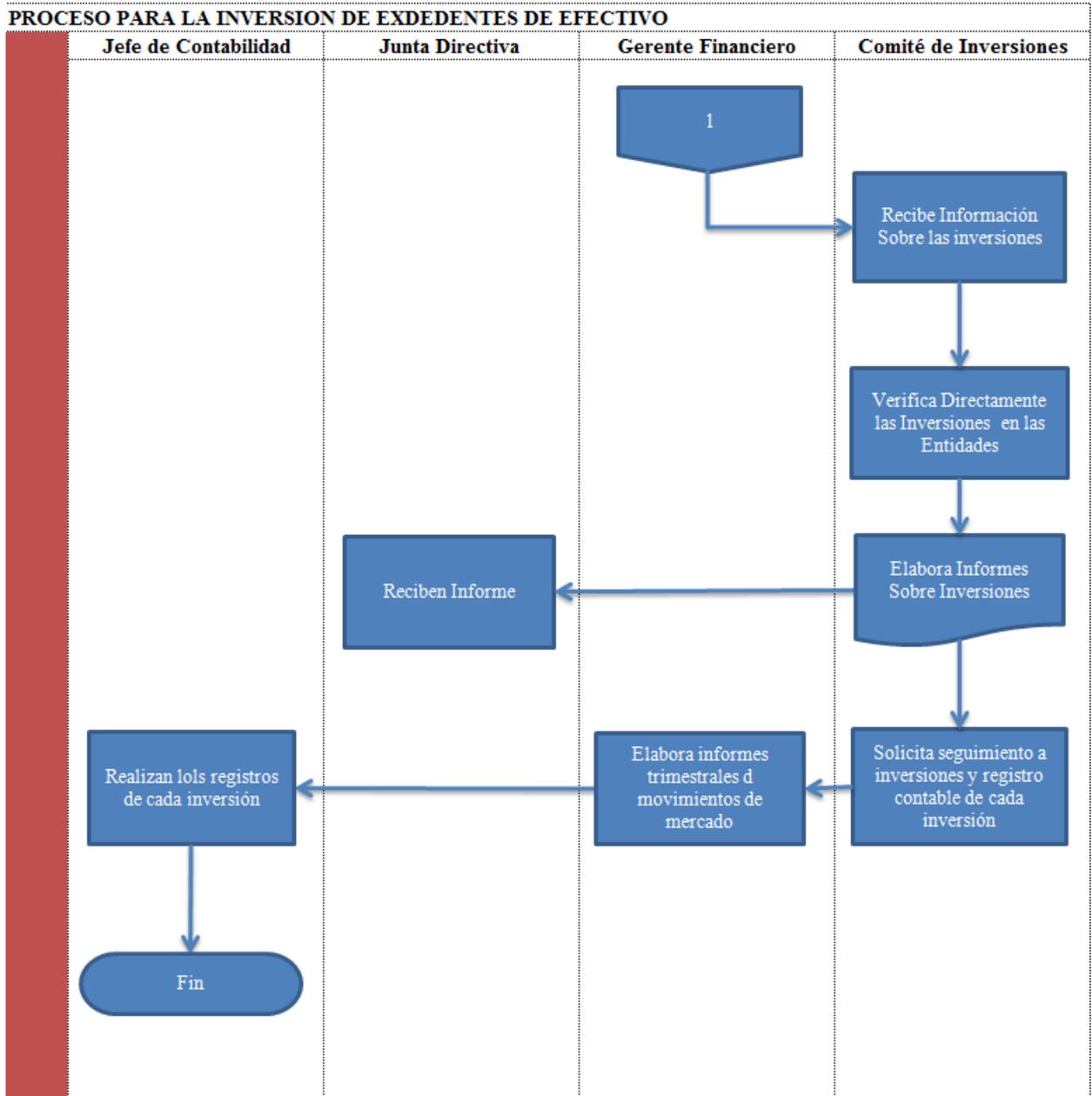
- Operaciones de cobertura, siempre y cuando sean para cubrir el riesgo de tasa de interés y/o cambiario de posiciones.

Procedimientos

- ✓ Encargado de caja realiza la concentración de ingresos del grupo.
- ✓ Encargado de caja realiza el programa de pagos, cobertura de techos financieros y cualquier otra necesidad de pago.
- ✓ Jefe de tesorería determina el monto de las disponibilidades.
- ✓ Gerente Financiero realiza la inversión de las disponibilidades mediante el sistema electrónico de posturas.
- ✓ Una vez realizada la inversión el Gerente Financiero obtiene las asignaciones de los títulos y tipos de papel de las instituciones en las que se invirtió.
- ✓ Informa al banco custodio las asignaciones y las instituciones en las que se invirtió para su validación y liquidación.
- ✓ El Gerente Financiero informa por escrito al comité de inversiones de las asignaciones y las instituciones en las que se invirtió.
- ✓ El Comité de Inversiones recibe información sobre las operaciones ejercidas con las diversas instituciones.
- ✓ El comité de Inversiones verifica las operaciones ejercidas con las diversas instituciones, en cuanto a plazo, movimiento y tasas.
- ✓ El Comité de Inversiones elabora reportes para junta directiva sobre las inversiones realizadas.
- ✓ El departamento de contabilidad registra en el sistema cada una de las inversiones.



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

4.2 Viabilidad del Proyecto

Al tomar en consideración el resultado de la investigación realizada y derivado de las propuestas planteadas, se considera que el proyecto es totalmente aplicable al grupo de empresas, sin embargo las propuestas deben ser aprobadas por el consejo de administración. A continuación se presentan detalladamente los aspectos que se encuentran inmersos dentro de la viabilidad del proyecto.

➤ Recursos Humanos

Al momento de aplicar las propuestas de solución a las actividades que realiza las empresas es necesario la contratación de personal, ya que actualmente no se dispone del personal suficiente para realizar cada una de las actividades necesarias del área de tesorería, para esto es necesario que la administración realice la contratación de las personas necesarias para poder cumplir con los objetivos del área.

➤ Recursos Financieros

A continuación se hace mención a la cantidad de recursos financieros que el grupo de empresas tendría que invertir en la implementación de la solución propuesta:

- Contratación de un asistente para el área de tesorería
Q 7,100.00 (Incluye prestaciones) el pago anual será de Q 85,200.00
- Contratación de una persona encargada de caja
Q 4,970.00 (Incluye prestaciones) el pago anual será de Q 59,640.00
- Compra de 2 computadoras para uso de personal nuevo Q 14,000.00
- Compra de escritorios, sillas y accesorios Q 6,000.00
- Gastos por capacitación políticas del departamento de tesorería, impresión de manuales Q 5,000.00

- Compra de cajas de seguridad para el resguardo de formas en blanco y títulos valores Q 10,000.00
- Servicio de elaboración de conciliaciones bancarias por personal externo Q 4,000.00
- Adecuación de un espacio físico para el departamento de tesorería y archivo Q 30,000.00
- El monto incurrido por la revisión y mejora del sistema actual será establecido por asesor externo del área de informática.

El total de la inversión será de Q 213,840.00

➤ Recursos Administrativos

En lo relacionado al aspecto administrativo, se puede hacer mención que el consejo de administración del grupo Hidroregsa está en la total disponibilidad de mejorar los procesos internos, lo cual da la oportunidad que se presenten propuestas que serán consideradas. Derivado de esto se puede asegurar que el proyecto es viable, tomando en cuenta los aspectos al momento de realizar la evaluación.

➤ Recursos Físicos

En relación a la estructura física de las empresas, así como el mobiliario y equipo se pudo verificar que esto no será impedimento para la viabilidad de las propuestas realizadas ya que es parte de la filosofía del grupo contar con espacios y equipo adecuado y moderno por el mercado que se cubre y los requerimientos y estándares de calidad internacional que se deben cumplir.

4.3 Cronograma de Actividades

Es uno de los métodos más utilizados en administración de proyectos, es un método gráfico de planeación y control, en el proyecto se divide en distintas actividades y se realizan estimaciones acerca del tiempo que requiere cada una de ellas, así como el total de tiempo necesario para terminar el proyecto totalmente.

El cronograma que se muestra a continuación, se utilizó como la base para la realización del proyecto de Práctica Empresarial Dirigida-PED-, para lo cual se hizo énfasis muy especial en el cumplimiento de cada una de las actividades detalladas, así como también en el tiempo establecido para su desarrollo.

La Práctica Empresarial Dirigida-PED-, se dividió en varias etapas y se establecieron fechas para el desempeño de las mismas, al momento de concluir el proyecto, se pudo constatar que se cumplieron los tiempos para el desarrollo de cada etapa, con lo cual cada uno de los objetivos establecidos se fueron desempeñando en el transcurso de la investigación.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
PLAN DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADEMICO- ACA-
COHORTE No 25
CRONOGRAMA DE TRABAJO PLAN DE PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA (PED)

Actividades	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Entrega de Diagnostico Integral/Anteproyecto Plan de PED	■																			
Presentación Proyecto Plan de Practica			■																	
Revisión de Tutor				■																
1era Visita de Campo a Empresa							■													
2da Visita de Campo a Empresa								■												
Evaluación de la Recolección, análisis, investigación y trabajo de campo											■									
Análisis de Resultados											■	■								
Presentación de Resultados												■								
Evaluación de Conclusiones y Recomendaciones												■								
Evaluación de Propuesta												■								
Revisión de Tutor												■	■							
Entrega de Proyecto a Coordinación													■							
Entrega de Proyectos a Revisores																	■			
Entrega de Proyecto de Revisores a Coordinación																			■	
Exámenes Técnicos (Inician en Octubre)																				■
Graduaciones (Enero 2,014)																				

Conclusiones

1. Se estableció que en la actualidad el Grupo Hidroeléctrico Regional, S.A. no posee políticas y procedimientos en el área de tesorería, lo que ha provocado descontrol y pérdida de recursos humanos, físicos y financieros. Se debe considerar que la falta de políticas y procedimientos en las actividades que se realizan aumentan el riesgo de errores e irregularidades que afectan directamente los resultados presentados por medio de los estados financieros.
2. Se determinó que el sistema con el que cuenta el grupo de empresas no es el adecuado para las operaciones que se registran, debido a que el sistema fue creado para otro giro de negocio, lo que ha provocado inconvenientes de operación y que los módulos del sistema funcionen incorrectamente aumentando los procesos manuales y duplicando la carga de trabajo.
3. Derivado de la investigación de campo se observó que el espacio asignado para el área de tesorería es inadecuado debido a que es abierto, donde existe tránsito de personas de todos los departamentos, lo que provoca que la documentación confidencial este a la vista de todos, además el espacio para resguardo de documentos no existe.
4. Se concluyó, que dentro del Grupo Hidroregsa no está definido que colaboradores deben asumir la responsabilidad de la implementación de mejoras a las deficiencias y falta de control administrativas derivadas de no poseer políticas y procedimientos en el área de tesorería.

Recomendaciones

1. Implementación de un manual de políticas y procedimientos para las operaciones que se realizan en el área de tesorería, con lo se eliminaran las debilidades de control detectadas y se mejorará la administración financiera-administrativa, cumpliendo de esta manera con los objetivos planteados por el grupo Hidroregsa.
2. Evaluar el sistema informático que se utiliza y establecer la viabilidad del mismo; es recomendable utilizar un sistema que se adapte a las necesidades del grupo debido a que proporciona información veraz y oportuna, lo que conlleva a la reducción en los tiempos de emisión de informes e información confiable para la toma de decisiones por parte de la administración.
3. Se recomienda una reasignación o reorganización de los espacios físicos, que permitan al área de tesorería funcionar de acuerdo a sus necesidades y con la debida confidencialidad requerida por la naturaleza de operaciones que se registran en las mismas.
4. Se debe asignar un comité conformado por colaboradores del grupo Hidroregsa que garanticen la elaboración e implementación del manual de políticas y procedimientos para el área de tesorería, en el cual se definan metodología, responsabilidades, presentación de los resultados, así como fechas máximas de implementación.

Referencias Bibliográficas

1. Estupiñan Gaitán, Rodrigo (2006) *Control Interno y Fraudes con Base en los Ciclos Transaccionales Análisis de Informe Coso I y II* (2da Edición) Bogotá Ecoe Ediciones.
2. Back L. Philippa (1990) *Gestión de Tesorería de Empresas*. (3era Edición) Madrid España Ediciones Díaz de Santos, S.A.
3. Perdomo Abraham (2004) *Fundamentos de control Interno*. (Novena Edición) México Cengage Learning Editores.
4. Mira Navarro, Juana Carlos (2006) *Apuntes de Auditoria*. (Versión 1.8) España Creative Commons.
5. Normas Internacionales de Auditoria (2011).
6. Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores A.C. Normas y Procedimientos de Auditoria, Vigésima Edición Editorial I.M.C.P (2000).
7. Instituto Colombiano de Contadores Públicos y Auditores Contabilidad, Auditoría y Control Primera Edición, Bogotá D.C. (Abril de 2,003).
8. Constitución Política de la República de Guatemala.
9. Ley General de Electricidad de Guatemala (Decreto 93-96), emitida por el Congreso de la República de Guatemala.
10. Código de Comercio (Decreto 2-70), emitido por el Congreso de la República de Guatemala.
11. Código Tributario (Decreto 6-91), emitido por el Congreso de la República de Guatemala.

12. Código de Trabajo (Decreto Ley 1441), emitido por el Congreso de la República de Guatemala.
13. Código Civil (Decreto Ley 106), emitido por el Congreso de la República de Guatemala.
14. Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto 27-92), emitido por el Congreso de la República de Guatemala.
15. Ley del Impuesto sobre la Renta (Decreto 10-2012), emitido por el Congreso de la República de Guatemala.
16. Ley del Impuesto de Timbres Fiscales (Decreto 37-92), emitido por el Congreso de la República de Guatemala.
17. Ley Sobre Productos Financieros (Decreto 26-95), emitido por el Congreso de la República de Guatemala.
18. Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto 73-2008), emitido por el Congreso de la República de Guatemala.

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario Área de Tesorería

El presente cuestionario es con fines académicos, por lo que la información recabada de la misma es totalmente confidencial, y los datos consignados servirán únicamente para la realización de la Práctica Integral Dirigida.

No	Información General de la Empresa	Si	No	Observaciones
1	¿Conoce la misión, visión y políticas de la empresa?		X	
2	Existe en la empresa un manual de procedimientos para el área de Tesorería?		X	
3	Existe duplicidad de funciones en determinados puestos de trabajo?	X		
4	El equipo administrativo (mobiliario, equipo de cómputo etc.) es el adecuado para realizar las distintas actividades relacionadas al área?	X		
5	Considera que las instalaciones de la empresa son las idóneas para realizar sus labores diarias?	X		Se debe mejorar la distribución de espacios
6	El sistema de computación está acorde con las labores que se realizan en el área?		X	El sistema presenta demasiadas limitaciones
7	Considera que todas las personas que actualmente trabajan en el área, llenan el perfil de los puestos que ocupan?		X	

No	Documentación y Archivo	Si	No	Observaciones
8	Se archiva adecuadamente los documentos de soporte de las transacciones bancarias?		X	
9	Se adjunta la respectiva documentación a los cheques vouchers pagados?		X	
10	Dentro de la empresa existe un lugar adecuado y específico para colocar la documentación?	X		No existe restricción al acceso
11	Existe una persona encargada del archivo de documentos?	X		
12	Existe una correcta custodia y resguardo de toda la papelería pendiente de utilización?		X	
13	Se realizan cortes de formas?		X	

No	Área de Caja	Si	No	Observaciones
14	Están debidamente definidas las atribuciones que debe realizar cada persona dentro del área de tesorería?		X	
15	La empresa tiene fondos de caja chica?	X		
16	Se realizan arqueos de caja periódicamente?		X	
17	La persona encargada del manejo de fondos de caja chica es distinta a la que realiza los asientos contables relacionados a dicho fondo?	X		
18	Se limitan los fondos autorizados para utilizar en la caja chica a cantidades razonables de acuerdo a las necesidades del departamento?		X	
19	Todo desembolso de caja chica es debidamente respaldado con facturas?		X	
20	Se coloca el sello "Cancelado" a las facturas al momento de ser reembolsados con fondos de caja chica?		X	
21	Está prohibido utilizar los fondos de caja chica para hacer efectivos cheques de funcionarios, empleados, clientes y otras personas?		X	
22	Todo gasto realizado a través de caja chica es autorizado por el jefe inmediato superior?		X	

No	Área de Bancos	Si	No	Observaciones
23	El consejo de administración autoriza la apertura de cuentas bancarias?		X	
24	El consejo de administración autoriza a las personas responsables de firmar los cheques?		X	
25	Se realizan depósitos bancarios todos los días?		X	
26	Alguna persona en específico realiza los depósitos bancarios?		X	
27	Se depositan en forma íntegra y oportuna todos los fondos provenientes de los clientes?		X	
28	Se tienen firmas mancomunadas para la emisión de cheques?	X		
29	Los cheques emitidos tienen la leyenda "No Negociables"?		X	Algunos cheques emitidos no lo tienen
30	Está prohibida la firma de cheques en blanco?		X	

Fuente: Colaboradores del Grupo Hidroregsa

Anexo 2

Entrevista al personal del área de tesorería

La presente entrevista es puramente con fines académicos, por lo que la información recabada de la misma es totalmente confidencial, y los datos consignados servirán únicamente para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) de la Carrera de Contador Público y Auditor de la Universidad Panamericana.

Fecha: _____

Área: _____

Puesto: _____

1.- ¿Cuál es el objetivo principal de la empresa?

2.- ¿Qué produce la empresa para la venta?

3.- ¿Considera que el Control Interno es importante dentro de una empresa?

4.- ¿Posee el área de tesorería un manual de control y procedimientos?

5.- ¿Cómo se establece el procedimiento para realizar las atribuciones de cada puesto?

6.- ¿Considera que las instalaciones son las adecuadas para desarrollar las actividades diarias?

7.- ¿Considera que el sistema de computación que actualmente se utiliza, es el idóneo para realizar el trabajo encomendado al área de tesorería?

8.- ¿Considera que existe una correcta segregación de funciones en el área de tesorería?

9.- ¿Se maneja efectivo para realizar el pago de proveedores?

10.- ¿Quién realiza la codificación contable en los cheques?

11.- ¿Realiza arqueos de caja para verificar la correcta utilización de la caja chica?

12.- ¿Quién autoriza los gastos que se realizan a través de caja chica?

13.- ¿Con qué periodicidad se realizan las conciliaciones bancarias y quién las revisa?

14.- ¿Qué tipo de resguardo se le da a la papelería pendiente de utilizar?

15.- ¿Las cuentas bancarias que posee el grupo están en constante movimiento y son realmente necesarias?

16.- ¿Se cuenta con días específicos para el pago de proveedores y se respeta a cabalidad dichos días?

17.- ¿Quién realiza la codificación contable de los depósitos bancarios?

18.- ¿Actualmente el área de de tesorería y el departamento contable, tienen bien definidas las atribuciones y responsabilidad de cada uno con relación al área de caja y bancos?

19.- ¿Cuál fue el último periodo que el área gozo de vacaciones?

20.- ¿El área de tesorería cuenta con planes anuales de operación?

Anexo 3

		GRUPO HIDROREGSA	
RECIBO DE CAJA		No	
Lugar y Fecha	<input type="text"/>		
Recibi de	<input type="text"/>	Q	<input type="text"/>
La Cantidad de	<input type="text"/>		
En Concepto de	<input type="checkbox"/> Abono	<input type="checkbox"/> Cancelación	<input type="text"/>
SELO	<input type="text"/>		
	Finna del Cajero		
Original-Cliente-Blanco-			
Duplicado-Contabilidad-Amarillo			
Triplicado-Tesorería-verde			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4

Nivel de Firmas Para Pago de Cheques

Valor del Cheque		Firma Autorizada
De Q 0.001	A Q 50,000.00	Gerente General, Gerentes de Proyectos, Recursos Humanos, Administración, Transmisión
De Q 50,001.00	A Q 250,000.00	Junta Directiva, Gerente General, Gerentes de Proyectos, Administración
De Q 250,001.00	En Adelante	Junta Directiva, Gerente General

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5

 CONCILIACION BANCARIA			
Empresa :		Hidroeléctrica Aquetzali, S.A.	
Banco :		G & Y	Cuenta Corriente N° 18-0010661-7
Correspondiente al Mes de:		junio 2012	Expresado en: \$ Dólares
Cheques en Transito			Saldo S/G Edo. Cuenta Bco. 37,589.26
Numero	Fecha	Monto	Deposito No. 658923 + 4,996.23
89618	26/06/2012	25,000.00	Deposito No. 124563 + 2,700.00
89625	29/06/2012	10,000.00	Deposito No. 454521 + 1,850.00
			Deposito No. +
			Deposito No. +
			Nota Credito 321880 + 1,701.05
			Nota Credito +
			Total Depósitos y N/C + 11,247.28
			Sub-Total 48,836.54
			Nota Debito 329851 - 1,000.00
			Nota Debito -
			Nota Debito -
			Cheques en Transito - 35,000.00
			Total Cheques y N/D 36,000.00
			Saldo del Banco Ajustado 12,836.54
Operaciones del Libro Auxiliar de Banco (Por Contabilizar)			
			Saldo S/Libro Auxiliar Banco 18,336.24
			Depositos (Ver Anexo) + 8,874.20
			N/C (Ver Anexo) + 1,824.99
			Cheques (Ver Anexo) - (12,110.48)
			N/D (Ver Anexo) - (4,088.41)
			Total Op. por Contabilizar (5,499.70)
			Total Libro Auxiliar Banco 12,836.54
			Diferencia existente 0.00
Total Cheques en Transito		2	35,000.00
Preparada Por:		Revisada Por:	Fecha:

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6

	GRUPO HIDROREGSA CONTRASEÑA DE PAGO	
Fecha De Recepción	<input type="text"/>	Contraseña No <input type="text"/>
Beneficiario	<input type="text"/>	
No Factura (s)	<input type="text"/>	
Monto de la Factura (s)	<input type="text"/>	
	Fecha de Pago	<input type="text"/>
Nombre Responsable Emisión de Contraseña	<input type="text"/>	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7

Carta de Responsabilidad Fondo Fijo

Guatemala xx de xxxx 2,0xx

Sr.xxxxxxx
Departamento xxxx
Grupo Hidroregsa

Estimado Señor:

El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que se ha designado como responsable del fondo fijo, el cual al día de hoy asciende a la cantidad de Q 12,000.00 las actividades que conlleva el movimiento de dicho fondo serán ejecutadas por su persona a partir del día xx de xxx 2,0xx.

De acuerdo a lo estipulado dentro de las políticas y el reglamento interno de la entidad, se hace de su conocimiento que toda diferencia o faltante que sea determinado en los procesos de control utilizados, serán debidamente reintegrados, por su persona a través de descuento a su salario mensual o a sus prestaciones laborales.

Se le solicita cumplir a cabalidad con las políticas y procedimientos establecidos por la empresa para el correcto desarrollo de sus funciones.

Atentamente,

Contador General

Aceptación:
Nombre de la Persona Designada
Cargo de la Persona designada

Anexo 8



ARQUEO DE CAJA CHICA

TOTAL FONDOS: _____ LOCALIDAD: _____ FECHA: _____

DINERO A LA MANO		RESUMEN DE TRANSACCIONES				
MONEDA	MONTO	No. Docto.	Fecha Doc.	Proveedor	Concepto	Monto
BILLETES						
Q	200.00					
Q	100.00					
Q	50.00					
Q	20.00					
Q	10.00					
Q	5.00					
Q	1.00					
MONEDAS						
Q	0.50					
Q	0.25					
Q	0.10					
Q	0.05					
Q	0.01					
Total Dinero		Total Comprobantes				
RESUMEN		"Los fondos fueron arqueados en presencia del responsable y entregados de forma íntegra"				
TOTAL DINERO						
TOTAL COMPROBANTES						
TOTAL CAJA CHICA						
Diferencia						

OBSERVACIONES: _____

Firma: _____ Responsable del Fondo	Firma : _____ Contabilidad
--	--------------------------------------

Fuente: Elaboración propia