

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD, TRIBUTACIÓN Y AUDITORÍA



**LA GESTIÓN DE TESORERÍA Y SU INFLUENCIA EN LA LIQUIDEZ
DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA; 2013-2014**

TESIS

Presentada por:

CPC. DIANA KARINA LLERENA TALAVERA

Para Obtener el Grado Académico de:

MAESTRO EN CONTABILIDAD, TRIBUTACIÓN Y AUDITORÍA

TACNA – PERU

2017

DEDICATORIA

A mi madre, esposo e hija, por permitirme llegar a esta meta que significó cumplir un desafío y una oportunidad de mejorar la calidad de mi desempeño profesional.

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiar mi vida y permitirme llegar a este momento importante en mi vida.

A mi madre por enseñarme que todo lo que uno se propone en la vida es posible.

A mi esposo y mi hijita por ser los motores de mi vida.

A mis profesores del programa de maestría que con sus enseñanzas me ayudó a cumplir uno de mis sueños.

Índice

	Pág.
AGRADECIMIENTO	i
DEDICATORIA	ii
INDICE	iii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.2.1.- Interrogante Principal	9

1.2.2.- Interrogantes Específicas	9
1.3.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.4.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	10
1.4.1.- Objetivo General	10
1.4.2.- Objetivos Específicos	10
1.5.- CONCEPTOS BÁSICOS	10
1.6.-ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	14

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.- GESTIÓN DE TESORERÍA	20
2.1.1.- Modelos de Gestión de Tesorería	20
2.1.2.- Definición de Gestión de tesorería	25
2.1.3.- Instrumentos de gestión en tesorería	30
2.1.4.- Gestores en tesorería	31
2.1.5.- Etapas de la gestión en tesorería	31
2.1.6.- Condiciones básicas para la gestión en tesorería	32
2.1.7.- Trascendencia y funciones de la gestión de tesorería	33
2.1.8.- La previsión en la gestión de tesorería	34
2.1.9.- Objetivos en la gestión de tesorería	36
2.1.10.- El presupuesto en la gestión de tesorería	38
2.1.11. Posibles errores en la gestión de tesorería	40
2.1.12. Decisiones relevantes en la gestión de tesorería	42

2.1.13. Componentes de la gestión del Área de tesorería	43
2.2.- LA LIQUIDEZ	43
2.2.1.- Definición de liquidez	43
2.2.2.- Liquidez en la operatividad de la empresa	45
2.2.3.- Indicadores de liquidez	45
2.2.4.- Importancia de la liquidez	45
2.2.5.- Interés en la liquidez	47
2.2.6.- Liquidez y la solvencia	47
2.2.7.- Ratios de liquidez en el sector servicios a nivel de Perú	50
2.3.- ASPECTOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA TACNA	52
2.3.1.- Organización y gobierno	53
2.3.2.- Instrumentos de gestión	54
2.3.1. El Área de Tesorería	58
2.3.1.3.- MOF del Área de Tesorería	58
2.3.1.4.- Objetivos del Área de Tesorería	58
2.3.1.5.- Funciones generales	58
2.3.1.6.- Funciones Específicas	59
2.3.1.7.- Ratios de liquidez de la Universidad Privada de Tacna	60

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1.- HIPÓTESIS	61
3.1.2.- Hipótesis Específicas	61

3.2.-	VARIABLES E INDICADORES	62
3.2.1.-	Identificación de Variable Independiente	62
3.2.1.1.-	Indicadores	62
3.2.1.2.-	Escala para la Medición de la Variable	62
3.2.2.-	Identificación de Variable Dependiente	62
3.2.2.1.-	Indicadores	62
3.2.2.2.-	Escala para la Medición de la Variable	62
3.3.-	TIPO DE INVESTIGACION	62
3.4.-	DISEÑO DE INVESTIGACION	63
3.5.-	AMBITO DE ESTUDIO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACION	63
3.6.-	POBLACIÓN Y MUESTRA	63
3.6.1.-	Unidad de Estudio	63
3.6.2.-	Población	63
3.7.-	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	65
3.7.1.-	Técnicas de recolección de datos	65
3.7.2.-	Instrumentos para la recolección de datos	65
3.7.3.-	Técnicas de análisis de datos	67

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.-	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	68
4.2.-	DISEÑO PARA LA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	70
4.3.-	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	70

4.3.1.- Resultado sobre la gestión del Área de tesorería	70
4.3.2.- Sobre las políticas de inversión	72
4.3.3.- Sobre el flujo de caja	74
4.3.4.- Sobre la gestión del efectivo	75
4.3.5.- Sobre las cuentas por cobrar y pagar	78
4.4.- VERIFICACIÓN DE LAS HIPOTESIS	80
4.4.1.- Verificación de la primera hipótesis específica	80
4.4.2.- Verificación de la segunda hipótesis específica	86
4.4.3.- Verificación de la tercera hipótesis específica	88
4.4.4.- Verificación de la hipótesis general	93
4.5.- COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	94
CAPITULO IV	
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	98
PROPUESTA	99
BIBLIOGRAFIA	106
ANEXOS	111

Índice de Tablas

Tabla 1. Ingresos recaudados 2013	4
Tabla 2. Ingresos recaudados 2014	5
Tabla 3. Egresos efectuados en los años 2013 – 2014	5
Tabla 4. Programación de Actividades 2013	5
Tabla 5. Ejecución Específica de Actividades 2013	6
Tabla 6. Programación de Actividades 2014	7
Tabla 7. Ejecución específica de actividades de Actividades Del área de tesorería 2014	7
Tabla 8. Distribución de la población: Documentos de las actividades y procesos del Área de Tesorería	64
Tabla 9. .Distribución de la población: Estados Financieros	64
Tabla 10. Distribución de la población: Autoridades y jefaturas	64
Tabla 11. Ficha Técnica del primer instrumento de recolección de datos	66
Tabla 12. Prueba de fiabilidad	69
Tabla 13. Programación de Actividades 2013	82
Tabla 13. Ejecución Específica de Actividades 2013	82
Tabla 14. Programación de Actividades 2014	83

Tabla 16. Ejecución específica de actividades de Actividades Del área de tesorería 2014	83
Tabla 17. Recaudación y Facturación: Actividades programada vs ejecutadas 2013	84
Tabla 18. Pagos: Actividades programadas vs ejecutadas 2013	84
Tabla 19. Recaudación y Facturación: Actividades programadas vs ejecutadas 2014	85
Tabla 20. Pagos: Actividades programadas vs ejecutadas 2014	85
Tabla 21. Indicadores de liquidez	86
Tabla 22. Categorización de ratios de liquidez de la Universidad Privada de Tacna	88
Tabla 23. Ingresos realmente recaudados del año 2013	90
Tabla 24. Ingresos realmente recaudados del año 2014	90
Tabla 25. Histórico de Mora del año 2013	91
Tabla 26. Histórico de Mora del año 2014	92
Tabla 27. Prueba estadística para medir la eficacia	92
Tabla 28. Prueba de hipótesis	94
Tabla 29. Ingresos por operaciones financieras	120
Tabla 30. Cuadro de inversiones	103
Tabla 31. Seguimiento de la propuesta de mejora	104
Tabla 32. Mecanismos de control y seguimiento	105

Índice de Figuras

Figura 1. Fondo de Maniobra	36
Figura 2. Objetivos de tesorería	38
Figura 3. Razón corriente de las grandes empresas, según actividad	
Económica 2013	51
Figura 4. Prueba ácida de las empresas, según actividad	
Económica 2013	52
Figura 5. Mapa Estratégico UPT	56
Figura 6. Alineación de los instrumentos de gestión de la UPT	57
Figura 7. Planeamiento Financiero	70
Figura 8. Política de Crédito	71
Figura 9. Política de Cobranza	72
Figura 10. Política de Inversión	73
Figura 11. Política de inversión y Riesgo	73
Figura 12. Mecanismos para el Control del Flujo de Caja	74
Figura 13. Representatividad del Flujo de Caja	75
Figura 14. Proyección de Cuentas por Pagar	76
Figura 15. Políticas de Gestión del Efectivo	77
Figura 16. Políticas de Gestión del Efectivo en ME	77
Figura 17 Política de Inversión y Efectivo	78
Figura 18. Niveles de Efectivo y las Cuentas por Pagar	79
Figura 19. Niveles de Efectivo y las Cuentas por Cobrar	79

RESUMEN

La presente tesis tuvo como objetivo determinar si la gestión de tesorería tiene influencia en la liquidez de la Universidad Privada de Tacna, durante el periodo 2013-2014.

El tipo de la presente investigación es pura, con nivel explicativo, y con diseño no experimental, longitudinal y descriptivo. La población de estudio estuvo conformada por los actores principales de la gestión de la Universidad. Los instrumentos utilizados fueron: el cuestionario realizado con la finalidad de conocer su percepción acerca de la relación de la gestión del Área de Tesorería en la liquidez de la Universidad y la guía de análisis documental, para evaluar la gestión del Área de Tesorería y la liquidez.

De acuerdo a los resultados, se estableció que, a un nivel de confianza del 95%, se determina que la gestión del Área de Tesorería influye en la liquidez de la Universidad Privada de Tacna, en el período 2013-2014, debido a que a través de la aplicación de la prueba Chi-cuadrada, se obtuvo que el p-valor es $0,024 < 0,05$ que es el nivel de significancia.

Palabras clave: tesorería, gestión, actividades, recaudación, facturación, pago, liquidez, eficiencia.

ABSTRACT

The present thesis aims to determine if the treasury management has influence in the liquidity of the Private University of Tacna, during the period 2013-2014.

The type of the present investigation is pure, with explanatory level, and with non-experimental, longitudinal and descriptive design. The study population was made up of the main actors in the management of the University. The instruments used were: a questionnaire designed to know the perception of the relationship between the management of the Treasury Department in the University's liquidity and the documentary analysis guide to evaluate the management of the Treasury Department and the liquidity

According to the results, it was established that, at a 95% confidence level, it is determined that the management of the Treasury Area influences the liquidity of the Private University of Tacna, in the period 2013-2014, because Through the application of Chi-square test, we obtained that the p-value is $0.024 < 0.05$ which is the level of significance.

Key words: Treasury, management, activities, collection, billing, payment, liquidity, efficiency.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca determinar si la gestión del Área de Tesorería influye en la liquidez de la Universidad Privada de Tacna, en el período 2013-2014. Cabe resaltar que la referida información es relevante para la vida operativa de la empresa, puesto que le otorga información a la alta dirección que le permita desarrollar de ser el caso acciones correctivas o preventivas en beneficio de la Universidad.

La posición de liquidez se puede establecer en base a un conjunto de indicadores que buscan determinar si la empresa posee la disponibilidad necesaria para asumir principalmente sus compromisos de corto plazo como pago de proveedores, planillas, servicios, compromisos previsionales, entre otros. La indicada información junto con la planificación, ejecución y control de las acciones de Tesorería que se ejecutan en la Universidad, tienden a afectar finalmente el desempeño y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Por tanto, en el capítulo I, se realiza el planteamiento del problema describiendo la causa raíz principal que es el desconocimiento de si la actual gestión del Área de Tesorería tiene alguna relación significativa en la posición de liquidez de la Universidad. Los objetivos que se proponen buscan determinar dicha relación, identificar si los procesos ejecutados son eficaces y eficientes y describir los niveles de liquidez que se presentan en la organización.

En el capítulo II, se describen los principales aspectos teóricos, de acuerdo a las variables de estudio como la gestión del Área de Tesorería y la Liquidez.

En el capítulo III, se precisa el marco metodológico, donde se considera sobretodo el tipo y diseño de investigación, la población, las técnicas y el desarrollo del trabajo de campo a través de la aplicación de los instrumentos, como el cuestionario y la guía de análisis documental.

En el capítulo IV, se desarrolla la descripción del trabajo de campo, diseño de la presentación de los resultados, la prueba estadística, así como la comprobación de la hipótesis (discusión), de acuerdo a las variables de estudio. En el capítulo V, se presenta las conclusiones, recomendaciones y una propuesta de mejora orientada a fortalecer la posición de liquidez de la organización a través de planes de inversión y gestión de los ingresos operativos de la Universidad.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El crecimiento de la Universidad Privada de Tacna, se ha dado por el incremento en la demanda de productos educativos de pre y posgrado, el posicionamiento que la institución ha logrado en el sur del Perú y la solidez de los programas académicos por las labores de acreditación que se han emprendido en las distintas facultades. Pero, dicho crecimiento también proviene de los buenos indicadores económicos – financieros que le han provisto a la entidad de los recursos necesarios para ejecutar la inversión necesaria en infraestructura, investigación y recursos humanos.

Por tanto, la universidad ya consolidada y con estados financieros que presentan una adecuada posición económico – financiera requiere de nuevas formas de generarle valor a la organización. Por ejemplo, los indicadores de liquidez en los últimos ejercicios contables transmiten saldos de efectivo de libre disposición que pueden ser aplicados previo estudio y análisis de riesgos, en opciones de inversión externas que puedan generarle rentabilidad a la universidad y no se conserven solo en la cuenta efectivo y equivalentes de efectivo como “capital muerto”. Si bien es cierto que la Universidad en su constitución no tiene como finalidad el lucro, tampoco es correcto que “se aleje” de la opción de generar utilidades que puedan, respetando la esencia de la organización, aplicarse como

reinversión en beneficio de actividades de investigación, infraestructura, entre otros.

En ese sentido, las inversiones que la ejecución del Plan Estratégico establece requieren de liquidez, desembolso de efectivo, para su ejecución y por ello se debe tener en cuenta la generación de ingresos y su correcta administración mediante los procedimientos y procesos eficaces.

En la Universidad Privada de Tacna, apenas se suscite una reducción en los indicadores liquidez, inmediatamente los usuarios internos consideran que se debe a una deficiente gestión del Área de Tesorería; sin embargo, esto no es así, ya que en el año 2013, se observa que la liquidez es buena, como resultado de una eficaz gestión del Área de Tesorería, debido a que las actividades de recaudación y facturación, así como las actividades de pago se cumplieron de manera eficaz; considerando que se hace una adecuada gestión día a día, para generar mayor liquidez, como por ejemplo obtener rentabilidad como resultado con operaciones financieras; sin embargo, en el año 2014, ha disminuido los ingresos recaudados, esto se debe a que ciertos factores internos que implica mayores actividades de pago como por ejemplo la implementación de los planes de mejora del proceso de autoevaluación; inclusive tras haber desarrollado una gestión del Área de tesorería eficaz, tales aspectos se apreciar en las siguientes:

Tabla 1. Ingresos recaudados 2013

Meses	Pensiones	Ingresos propios	Otros ingresos	Total S/
ENERO	2 741 284,15	78 160,00	239 871,41	3 059 315,56
FEBRERO	2 970 746,13	165 721,23	299 519,83	3 435 987,19
MARZO	1 948 970,77	56 172,30	301 033,42	2 306 176,49
ABRIL	1 972 869,68	45 464,90	254 858,42	2 273 193,00
MAYO	2 256 333,02	117 179,25	247 523,29	2 621 035,56
JUNIO	2 670 982,31	34 132,70	208 877,73	2 913 992,74
JULIO	5 426 038,37	89 356,60	358 255,75	5 873 650,72
AGOSTO	2 422 314,61	194 549,51	233 553,43	2 850 417,55
SEPTIEMBRE	2 421 069,75	191 197,25	328 455,89	2 940 722,89
OCTUBRE	2 390 022,02	126 182,92	284 599,61	2 800 804,55

NOVIEMBRE	2 280 257,91	252 011,38	394 306,87	2 926 576,16
DICIEMBRE	4 873 791,43	145 941,59	418 580,00	5 438 313,02
TOTAL	34 374,680,15	1 496 069,63	3,569,435,65	39 440 185,43

Fuente: Sistema de Tesorería

Tabla 2. Ingresos recaudados año 2014

Meses	Pensiones	Ingresos propios	Otros ingresos	Total S/
ENERO	2 892 940,20	59 174,29	493 866,98	3 445 981,47
FEBRERO	2 399 486,20	74 010,30	195 026,65	2 668 523,15
MARZO	1 815 111,98	137 848,40	563 619,63	2 516 580,01
ABRIL	1 830 265,09	43 735,59	411 208,58	2 285 209,26
MAYO	2 233 690,51	47 321,56	465 084,94	2 746 097,01
JUNIO	5 122 894,95	101 842,98	389 319,58	5 614 057,51
JULIO	2 129 628,30	45 158,04	296 520,46	2 471 306,80
AGOSTO	2 111 417,46	104 738,19	242 627,61	2,458 783,26
SEPTIEMBRE	1 966 607,93	180 740,10	306 884,68	2 454 232,71
OCTUBRE	2 095 152,49	224 063,70	456 323,69	2 775 539,88
NOVIEMBRE	4 666 494,16	135 754,20	457 015,44	5 259,263,80
DICIEMBRE	1 975 837,66	138 482,70	460 291,36	2 574 611,72
TOTAL	31 239 526,93	1 292 870,05	4 737 789,58	37 270 186,56

Fuente: Sistema de Tesorería

Tabla 3. Egresos efectuados año 2013 – 2014

Meses	2013 en S/	2014 en S/
ENERO	2 183 326,82	3 023 226,58
FEBRERO	2 938 730,33	2 851 984,40
MARZO	3 750 268,96	2 489 130,09
ABRIL	2 878 639,21	3 002 045,35
MAYO	2 675 358,32	3 544 977,95
JUNIO	3 908 209,64	2 830 191,87
JULIO	3 963 417,75	3 618 925,29
AGOSTO	2 875 413,24	2 617 526,22
SEPTIEMBRE	2 450 690,20	2 968 143,65
OCTUBRE	2 903 097,26	3 539 248,21
NOVIEMBRE	2 696 334,74	3 179 430,73
DICIEMBRE	2 478 063,81	4 617 549,44
TOTAL	35 701 550,28	38 282 379,78

Fuente: Sistema de Tesorería

Tabla 4. Programación de Actividades del Área de Tesorería 2013

Código de la Actividad	Denominación de la Actividad	Unidad de Medida	Meta Anual	Indicador de evaluación
03.016.005.001	Recaudación y Facturación	Actos realizados	40 644	Actos realizados. (Informes emitidos. Registros realizados)
03.016.005.002	Procedimiento de Pagos	Actos realizados	15 073	Actos realizados. (Informes emitidos. Registros realizados)

Fuente: PTA Área de Tesorería, Universidad Privada de Tacna

Tabla 5. Ejecución Específica de Actividades del Área de Tesorería 2013

Actividad	Actividades, tareas realizadas y comentarios que sustenta la Meta Ejecutada		
	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad Realizada
Recaudación y Facturación	Atención al Usuario	Actos realizados	27 950
	Análisis de la Operación Solicitada	Actos realizados	26 932
	Recepción de Expedientes	Actos realizados	1 018
	Emisión de Comprobantes (Recibos, Facturas y Boletas de Venta)	Actos realizados	26 932
	Depósitos Bancarios	Actos realizados	3 582
	Verificación de Cobros en	Actos	69

	Bancos Facturas Pendientes x Cobrar	realizados	
Total			86 483
Procedimiento de Pagos	Recepción de Expedientes	Actos realizados	3 651
	Análisis de los Expedientes	Actos realizados	3 651
	Preparación de Liquidaciones	Actos realizados	836
	Registros	Actos realizados	8 818
	Giro de Órdenes de pago	Actos realizados	7 625
	Giro de Cheques	Actos realizados	7 625
		Total	32 206

Fuente: PTA Área de Tesorería, Universidad Privada de Tacna

Tabla 6. Programación de Actividades del Área de Tesorería 2014

Código de la Actividad	Denominación de la Actividad	Unidad de Medida	Meta Anual	Indicador de evaluación
03.016.005.001	Recaudación y Facturación	Actos realizados	61 070	Actos realizados. (Informes, registros realizados)
03.016.005.002	Procedimiento de Pagos	Actos realizados	23 200	Actos realizados. (Informes, registros realizados)

Fuente: PTA Área de Tesorería, Universidad Privada de Tacna

Tabla 7. Ejecución Específica de Actividades del Área de Tesorería 2014

Actividades, tareas realizadas y comentarios que sustenta la Meta Ejecutada			
Actividad	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad Realizada
Recaudación y Facturación	Atención al usuario	Registros realizados	30 844
	Análisis de operación solicitada	Registros realizados	32 541
	Emisión de comprobantes de pago	Registros realizados	29 937
	Depósitos bancarios	Registros realizados	2 185
	Emisión de informes (RV)	Registros realizados	114
Total			95 621
Procedimiento de Pagos	Recepción de expedientes	Actos realizados	5 165
	Análisis de expedientes	Tareas ejecutadas	5 165
	Preparación de liquidaciones	Registros realizados	1 963
	Giro de órdenes de pago	Registros realizados	12 580
	Registro de documentos	Registros realizados	12 320
	Cheques girados	Registros realizados	3 523
	Transferencias realizadas	Registros realizados	9 057
Total			49 773

Fuente: PTA Área de Tesorería, Universidad Privada de Tacna

Según la tabla Nro. 2, se evidencia que los ingresos han disminuido en el año 2014 respecto al año 2013, debido a que, si bien es cierto, que a través de la gestión del área de tesorería se provee de información pertinente a las jefaturas, éstas a veces toman decisiones, en cuanto a la gestión financiera, las políticas de inversiones, los flujos de caja, la gestión del efectivo y las cuentas por cobrar y pagar, que estas últimas como se puede apreciar en la Tabla Nro.3 se han incrementado en el periodo 2014.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Interrogante Principal

¿Cómo la gestión del Área de Tesorería influye en la liquidez de la Universidad Privada de Tacna, en el período 2013-2014?

1.2.2 Interrogantes Específicas

- a) ¿Cómo es la gestión del Área de Tesorería en el cumplimiento de las actividades programadas y ejecutadas en la Universidad Privada de Tacna, en el período 2013-2014?
- b) ¿Qué posición presenta la liquidez en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2013 – 2014?
- c) ¿En qué medida los ingresos estimados presupuestalmente han sido eficientemente ejecutados en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2013 – 2014?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se justifica teóricamente porque, utiliza conceptos, definiciones, teorías, trabajos de investigación, tesis y documentos que nos ayudaran para comprender primero y luego medir la relación entre las variables de investigación. A través de ello se generarán nuevos conceptos que aportarán al entendimiento y solución de problemas relacionados con la gestión y liquidez.

Se justifica metodológicamente, porque recurre para el cumplimiento de objetivos al análisis de estados financieros construidos bajo las Normas Internacionales de Contabilidad, y para su análisis aplica indicadores construidos para la evaluación de la liquidez. Aplica también para la medición de la variable independiente a las fases de la gestión. Además, genera producto del estudio

de las variables un modelo que puede ser replicado en otras problemáticas relacionadas con el tema de investigación.

Se justifica de manera práctica porque, ayuda a que la gestión de Tesorería asegure los requerimientos de liquidez de la Universidad para sus fines operativos.

1.4.- OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1.- Objetivo general

Determinar si la gestión del Área de Tesorería influye en la liquidez de la Universidad Privada de Tacna, en el período 2013-2014.

1.4.2.- Objetivos específicos

- a) Determinar cómo es la gestión del Área de Tesorería en el cumplimiento de las actividades programadas y ejecutadas en la Universidad Privada de Tacna, en el período 2013-2014.
- b) Establecer qué posición presenta la liquidez en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2013 – 2014.
- c) Establecer en qué medida los ingresos estimados presupuestalmente han sido eficientemente ejecutados en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2013 – 2014.

1.5.- CONCEPTOS BÁSICOS

- **Gestión**

Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como por ejemplo,

empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc. El término gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos (Diccionario de términos bancarios, financieros, comerciales, 2003).

- **Liquidez**

Es la cualidad de un activo, por la cual es posible su transformación inmediata en dinero en efectivo, esto es, en dinero líquido. Las monedas y billetes gozan de una liquidez absoluta. Pero, por ejemplo, desde un punto de vista bancario, los activos que gozan de una mayor liquidez son los depósitos (cuentas de ahorro, a la vista, depósitos a plazo, etc.). (Diccionario de términos bancarios, financieros, comerciales, 2003).

- **Rentabilidad**

La rentabilidad es el beneficio renta expresado en términos relativos o porcentuales respecto a alguna otra magnitud económica como el capital total invertido o los fondos propios. Frente a los conceptos de renta o beneficio que se expresan en términos absolutos, esto es, en unidades monetarias, el de rentabilidad se expresa en términos porcentuales. Se puede diferenciar entre rentabilidad económica y rentabilidad financiera (Diccionario de términos bancarios, financieros, comerciales, 2003).

- **Solvencia**

Desde el punto de vista financiero, se identifica con la capacidad de una entidad de generar fondos para atender, en las condiciones pactadas, los compromisos adquiridos con terceros. La solvencia está estrechamente ligada al concepto de riesgo de crédito, ya que representa el posible quebranto que originaría a la entidad la variación de las condiciones y características, que pudiesen alterar la capacidad de la empresa para cumplir los términos contractuales

de sus operaciones (Diccionario de términos bancarios, financieros, comerciales, 2003).

- **Planificación**

Es un método que permite ejecutar planes de forma directa, los cuales serán realizados y supervisados en función del planeamiento (Diccionario de términos bancarios, financieros, comerciales, 2003).

- **Capital de trabajo**

La capacidad de una compañía para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo. Éste puede ser calculado como los activos que sobran en relación a los pasivos de corto plazo (Diccionario de términos bancarios, financieros, comerciales, 2003).

- **Ciclo operativo**

Se define simplemente como el tiempo promedio que transcurre entre la compra inicial de la empresa de inventario y la recolección de fondos en efectivo de la venta del inventario. Comprender la duración del ciclo de operación es esencial, ya que afecta la cantidad de dinero que la empresa tiene a su disposición para cumplir con obligaciones a corto plazo (Diccionario de términos bancarios, financieros, comerciales, 2003).

- **Ciclo de efectivo**

Es el plazo que transcurre desde que se paga la compra de materia prima necesaria para manufacturar un producto hasta la cobranza de la venta de dicho producto (Diccionario de términos bancarios, financieros, comerciales, 2003).

- **Activos**

Conjunto de recursos, bienes o derechos, tangibles o intangibles controlados por la empresa, provenientes de un hecho pasado y que permitan generar un beneficio económico futuro. (Apaza, 2015)

- **Deudas a corto plazo**

Se trata de las obligaciones de pago que tiene una empresa con un vencimiento que no sea superior a un año. Se trata de un tipo de financiación ajena con carácter temporal (Diccionario de términos bancarios, financieros, comerciales, 2003).

- **Inyección de liquidez**

Operaciones excepcionales que han realizado los bancos centrales en determinados momentos de los últimos años para ingresar más dinero en el mercado a través de las entidades bancarias, con el objetivo de que luego éstas lo pongan en circulación a los ciudadanos. En realidad, se trata de un préstamo bancario a un interés asumible para el sector. Técnicamente, se realiza a través de subastas rápidas. Estas operaciones de ajuste no tienen un vencimiento normalizado (Diccionario de términos bancarios, financieros, comerciales, 2003).

- **Pasivo**

Son todas aquellas Obligaciones actuales de una entidad que surgen de eventos pasados, cuyo pago se espera que resultara en una salida de beneficios económicos desde la entidad. (Diccionario de términos bancarios, financieros, comerciales, 2003).

- **Riesgo de impago**

Supone el riesgo de que una parte de un contrato no efectúe un pago cuando deba hacerlo, ante los compromisos adquiridos en determinados productos (Diccionario de términos bancarios, financieros, comerciales, 2003).

- **Tesorería**

Según establece el Plan General Contable, en la partida de la tesorería se deben recoger los medios líquidos disponibles o efectivo, cualquiera que sea la moneda que se trate y la forma

concreta en que se tengan, tanto en caja como en entidades financieras (Diccionario de términos bancarios, financieros, comerciales, 2003).

1.6.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. Antecedentes de la investigación de la liquidez

Internacionales

Gonzales (2003) desarrolló el estudio denominado “Cambio en la Función Financiera: El Rediseño de los Procesos de Gestión de Tesorería”, de la Universidad de Sevilla – España. (Tesis doctoral). El autor, entre sus conclusiones, refiere lo siguiente:

- La reingeniería de los procesos de Gestión de Tesorería basada en la implementación de Sistema, Aplicaciones y Productos (SAP) R/3 fue determinante para el logro de una tesorería de gestión a nivel de Grupo Endesa, y ello porque entre otras cosas, supuso: (1) la superación de la anterior situación caracterizada por la fragmentación de los sistema de tesorería de las sociedades filiales, (2) el establecimiento de unos procesos de gestión de tesorería homogéneos e integrados a nivel de grupo, (3) el apoyo a la toma de decisiones tanto de Tesorería, como de otras áreas de la empresa, mediante el suministro de información en tiempo real, facilitado por unos procesos más ágiles; y (4) la interconexión más eficiente con los sistemas de las entidades financieras.

- En la Compañía Sevillana de Electricidad S.A., la Reingeniería de Procesos de los negocios, desarrollado para la implantación del Sistema de Información dio lugar a un proceso de cambio organizativo de importantes repercusiones sobre la gestión de Tesorería, entendida como parte del

sistema de Contabilidad para la Gestión. En este trabajo hemos analizado no sólo la dimensión tecnológica del cambio, sino también sus repercusiones sobre las dimensiones organizativa y humana. Este proceso de cambio ha sido de una gran complejidad puesto que se ha desarrollado simultáneamente a la implantación de otros proyectos y planes emprendidos por Endesa de consecuencias igualmente relevantes. En definitiva, el cambio del sistema de Contabilidad para la Gestión fue considerado esencial por Endesa para conseguir un grupo industrial integrado, lo que además reforzó el empeño de la Alta Dirección del grupo en aumentar su integración cultural.

Castillo (2012) en su trabajo de investigación titulado “Evaluación financiera de la liquidez en las empresas distribuidoras de productos farmacéuticos a través del ciclo de conversión de efectivo” de la Universidad de San Carlos de Guatemala concluye lo siguiente:

- Se estableció que, mediante la utilización de la herramienta del ciclo de conversión de efectivo, permite a las empresas del sector que distribuyen productos farmacéuticos conozcan sus necesidades y/o excedentes de efectivo, con lo cual podrán buscar opciones de inversión o financiamiento a corto plazo según las necesidades de la compañía.
- Por las cifras mostradas por las dos compañías analizadas, se concluye que las mismas no tienen conocimiento de sus necesidades de efectivo ni el tiempo en que lo requerirán, motivo por el cual están dejando en la caja excesos de liquidez que pueden ser aprovechados de manera eficiente por medio de inversiones temporales.

- Se realizó la propuesta para que, en los próximos tres años, la administración de los inventarios y la recuperación de las cuentas por cobrar se realizarán con mayor eficiencia, y una mejor negociación con los proveedores con lo cual se estima la compañía tendrá la capacidad para poder realizar inversiones de corto plazo, lo cual representará ingresos por concepto de intereses por estas inversiones.
- La administración de la liquidez depende de la planificación estratégica de cada compañía, lo cual debe incluir la administración eficiente de todos los recursos, pero en el tema de liquidez se debe poner mayor énfasis en el rubro de inventarios y cuentas por cobrar.

Nacionales

Aguilar, H. (2013) desarrolló el trabajo de investigación denominado Gestión de Cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Contratista Corporación Petrolera S.A.C. - Año 2012, de la Universidad San Martín de Porres (Tesis de grado). El autor concluye en lo siguiente:

- La Corporación Petrolera SAC, carece de una política de crédito eficiente, pues en la evaluación de los posibles clientes solo toma en cuenta el prestigio y la antigüedad en el mercado, más no se hace un estudio y seguimiento riguroso al comportamiento, que tienen los posibles clientes, en el cumplimiento con sus obligaciones con otros contratistas. Esto conlleva a que muchas veces Corporación Petrolera SAC, contrate a empresas, para que realicen esta labor, lo cual genera más gastos y esto afecta a la liquidez de la empresa.

- La Corporación Petrolera SAC, no cuenta con una política de cobranza consistente, pues el plazo establecido para el pago de los clientes es de 45 días de acuerdo a contrato. Esto en parte es en teoría pues en la práctica no se da y la empresa no cuenta con un plan de contingencia para cubrir los gastos en que incurre por la demora en la aprobación de facturas. Este inconveniente se ve reflejado en los procedimientos burocráticos de aprobación de valorizaciones que tienen las operadoras petroleras en las diferentes etapas del proceso de revisión y aprobación de servicios realizados, por consiguiente, afecta a la liquidez de la contratista Corporación Petrolera S.A.C.

- La Corporación Petrolera SAC, cuenta para el año 2012 con un saldo negativo de capital de trabajo de más de 15 millones de soles lo que no le permite contar con un fondo de maniobra disponible para ejecutar las obras a las que la empresa se ha comprometido, de acuerdo a contratos suscritos con sus clientes por lo que la empresa se ve obligada a buscar financiamiento para cubrir este déficit de fondos.

1.6.2. Antecedentes de la investigación de la gestión del Área de

Tesorería

Internacionales

Ruiz, L.; Iturralde, T. y Maseda, A. (2002) en su trabajo de investigación titulado “Un modelo explicativo de la gestión de tesorería en la empresa”, de la Universidad del país Vasco – España, concluye lo siguiente:

Los resultados del trabajo evidencian que el uso de las TIC en la gestión de tesorería genera valor para la empresa gracias a la obtención de un mayor y más actualizado volumen de información, el ahorro de costes y la

posibilidad de simular distintos escenarios de actuación empresarial. Las empresas encuestadas valoran positivamente estas mejoras, destacando especialmente la obtención de mejor información. Este resultado permite confirmar la opinión dominante en la literatura financiera de que las empresas hacen uso de TIC en la gestión de tesorería con la finalidad de alcanzar una mejora informativa, aún sin olvidar su preocupación por disminuir costes. Estos resultados son coincidentes con estudios previos que relacionan la utilización de las TIC en otros ámbitos de la actividad empresarial, al encontrarse evidencia empírica de los efectos positivos de las TIC sobre la gestión de tesorería de la empresa.

Nacionales

Mena, J. (2010) desarrolló el trabajo de investigación denominado “La Gestión de Tesorería en las Empresas Multinacionales Comercializadoras de Cosméticos en el Distrito de Santa Anita”, de la Universidad San Martín de Porres”. (Tesis de grado). Los instrumentos fueron: ficha bibliográfica, guía de entrevista y ficha de encuesta. El estudio concluye en lo siguiente:

- A través de una adecuada gestión de la tesorería, se podrá cumplir en forma eficaz y en su fecha de vencimiento con todas las obligaciones que pueda presentar la empresa.
- Se concluyó que una eficiente gestión de las cuentas por cobrar, significa una rápida recuperación de los niveles de efectivo que pueda garantizar a la empresa la liquidez suficiente para poder operar de forma eficiente, para pagar las obligaciones y al mismo tiempo evitar que existan saldos excesivos en las cuentas de cheques.
- Se estableció que, para un adecuado calce de moneda, se debe trabajar con el mismo tipo de moneda en las cuentas por cobrar y por pagar, ya sea en moneda nacional

(nuevos soles) o moneda extranjera (dólares americanos), de forma de no sufrir con la volatilidad del tipo de cambio.

- Un adecuado planeamiento de la tesorería permitirá cumplir con todas las obligaciones de forma oportuna, especialmente las cuentas con las intercompañías, evitando que el nivel de capital de trabajo se vea afectado

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. GESTIÓN DE TESORERÍA

2.1.1 Modelos de gestión de Tesorería

Según Piñero y De Llano (2010), afirman que la modelización de gestión de tesorería se ha basado en las necesidades de dar soporte a la toma de decisiones en materia de liquidez. Se han centrado en tres áreas fundamentales de trabajo: los orientados hacia la transferencia de fondos entre saldos líquidos y carteras a corto plazo, los modelos de programación matemática, los modelos de simulación, como:

Modelos de Baumol

El modelo de Baumol (1952) es una adaptación del modelo de gestión de almacenes de cantidad económica de pedido constante, EOQ. Supone una demanda monetaria conocida durante el período de programación, de flujo regular o constante en el tiempo. El decisor dispone, siempre, de fuentes para cumplir con sus obligaciones de pago, ya sean fuentes propias, ya por

acceder a préstamo. Se supone que siempre adquiere los recursos al mismo coste, en cantidad suficiente, de modo que no se admite ruptura. Se supone además que el plazo es nulo.

En esencia el modelo plantea que la empresa dispone de dos tipos de activos líquidos. El primero produce intereses, son activos semilíquidos, como cuenta bancaria, o títulos liquidables en breve plazo, con coste asociado a la liquidación independiente de la cuantía de la misma. El segundo no produce rentabilidad, o es casi nula, cuenta a la vista, pero suele llevar parejo un coste de mantenimiento proporcional al volumen líquido. Los primeros pueden convertirse en los segundos sin limitación alguna. Las variables relevantes del modelo así planteado son:

- T : período que abarca la gestión.
- D : demanda total, conocida y constante, en T .
- i : coste por tener una unidad monetaria líquida en T , interés del préstamo, coste de oportunidad de la inversión, pueden incluirse otras cargas por posesión de líquido como seguro, administrativas. Si en lugar de tener líquido se tiene una cuenta a la vista, será la diferencia entre el coste y la rentabilidad de este tipo de depósitos.
- K_0 : coste fijo constante que cada retirada ocasiona, independiente de la cantidad retirada, como gasto de formalización de préstamo, gastos de liquidación de títulos, coste transaccional, comisiones, etc.
- K_1 : coste variable que cada retirada ocasiona, depende de la cantidad.
- $K_0 + k_1C$: comisiones por cada retirada.
- C : objetivo del modelo, determinar la cantidad constante a retirar de cada vez.

- t : intervalo constante de tiempo que media entre dos retiradas consecutivas.
- n : número de retiradas en T (p. 235, 236).

Asimismo, sobre esta teoría (modelos de gestión de tesorería, 2015) indica lo siguiente:

Objetivo

Planificar como se liquidara el activo rentable de manera que la empresa disponga del efectivo para atender sus pagos y al mismo tiempo no incurra en costos de transacción y oportunidad excesivos.

Beneficios

- Disminuye la probabilidad de que se produzca una eventual situación de iliquidez ligada a la incertidumbre asociada a los cobros y pagos.
- Disminuyen los costos de transacción vinculados a las transferencias entre una eventual cuenta de inversión que reportara una rentabilidad y la cuenta de tesorería que reporta un rendimiento nulo.

Costos

- Aumenta el costo de oportunidad, es decir la rentabilidad que dejamos de percibir por las inversiones alternativas en el mercado monetario.

Hipótesis en las que se basa

- Los flujos de caja (cobros y pagos) se conocen con certeza. No es necesario el mantenimiento de un stock de seguridad para hacer frente a eventuales situaciones de iliquidez.
- Los cobros se producen de forma periódica, al principio de cada período y en una cuantía constante.

Otros modelos que se han revisado según Piñero y De Llano (2010) son:

Modelo de Beranek

Frente al modelo Baumol que trataba de la gestión de un montante disponible y la determinación de la mejor manera de retirar cantidades sucesivas para el funcionamiento corriente, Beranek plantea un modelo totalmente opuesto. Se trata ahora de constituir un montante para dar cobertura a una obligación futura, teniendo en cuenta que tiene una fuente segura de ingresos que permite constituir el montante de la obligación futura. El problema plantea determinar la conveniencia de invertir en activos cuasi líquidos, donde:

- i : rentabilidad fija como coste de oportunidad por mantenerlos en caja.
- h_0 : coste fijo de la inversión.
- h_1 : coste variable de la inversión.
- K_0 : coste fijo de la desinversión.
- K_1 : coste variable de la desinversión.
- C : variable a determinar, conocida a la demanda D , en T (p. 237).

Modelo de Sastry

El modelo de Baumol, y las generalizaciones que del mismo se hicieron, como es el caso del trabajo de Sastry (1970), está planteado en un contexto de certidumbre. Es decir, el sujeto decisor conoce con toda precisión el valor de las variables que influyen en la toma de decisiones, respecto de la demanda de efectivo que la empresa va a realizar durante determinado período. Por tanto, demanda de efectivo conocida y constante a lo largo del período de planificación. El modelo que propone Sastry es la aplicación del modelo de inventarios con ruptura al caso de la tesorería (p. 238).

Modelos de límites de control sin previsiones: Miller y Orr

En 1966 Merton Miller y Danier Orr desarrollan el modelo de Baumol para el caso que en el comportamiento de las salidas y entradas de caja sean aleatorias. Analizan cómo deberían gestionarse los saldos, de modo que se establecen unos límites de control superior (H) e inferior (L) respecto de un saldo deseable (Z).

El saldo puede fluctuar entre los límites superior e inferior, de tal manera que cuando alcanza el nivel máximo H, deberá realizar la compra de títulos por importe H-Z, reduciendo el saldo hasta el límite deseable Z. En el caso de alcanzar el límite inferior L, deberá aumentar el saldo procediendo a la venta de títulos por importe Z-L para alcanzar el nivel deseado Z. El número de transacciones dependerá de las entradas y salidas de efectivo, y los límites H y L se determinarán minimizando los costes totales de gestión, tanto los de transacción por conversión de efectivo en títulos y viceversa, y el coste de oportunidad por tenencia de efectivo en caja. (p. 239).

Modelos basados en el motivo especulación: Maier y Vanderweide

En la práctica la gestión de tesorería suele basarse en modelos de programación matemática, que permite flexibilidad para tratar cada flujo de caja en función de su vencimiento, la capacidad para manipular su vencimiento, su float, y, el coste o rendimiento generado en cada caso. Maier y Vanderweide, un modelo de programación lineal aplicable a la gestión de tesorería, que contempla las dos vertientes de las finanzas: la inversión y la financiación. Se basa en las relaciones financieras derivadas del concepto de valor temporal del dinero: una unidad monetaria en el instante t es financieramente equivalente

a $(1+r_{ht})$ unidades monetarias en el momento t , siendo r_{hk} la tasa de interés para el período $h-t$. En cualquier caso, el modelo registra cobros y pagos por su valor efectivo, incluyendo en su caso los intereses devengados, descuentos, y todo aquello que modifique la cuantía del flujo.

El modelo consiste en un programa de optimización restringida y con horizonte limitado: se trata de maximizar el valor final del plan de gestión de tesorería en el instante T (de ahí el calificativo de *horizonte limitado*), sujeto a restricciones de dos tipos:

Las relativas a los requerimientos de caja: para cada período, la suma de los cobros menos los pagos deben ser exactamente igual al requerimiento neto de caja.

Las estructurales, que establecen cualquier tipo de limitación distinta de las anteriores; por ejemplo, las cuantías máximas de cada alternativa de inversión o financiación (p. 239).

2.1.2. Definición de gestión de Tesorería

En primer lugar, se indicará que la palabra *gestión* proviene del latín *gestiō*. Este término hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos (Gestionempresas, 2014).

Por su parte, Vacas (1993), refiere que la tesorería pertenece al activo circulante y está formada por los elementos de mayor liquidez y movilidad del patrimonio de las empresas.

Asimismo, Mena (2010) indica que la tesorería viene a pertenecer al activo corriente o activo circulante, por ser un activo que puede convertirse en efectivo a un plazo menor a un año, por lo cual forma parte de los elementos de mayor

liquidez para las empresas. Es importante precisar la posición del tesorero o del servicio de tesorería dentro de la empresa y los límites organizativos que se debe respetar. El tesorero, tiene una tarea diaria de difusión de información. La más importante es la que debe proporcionar a los servicios financieros, por una parte, y al de contabilidad, por otra; situándose, así como bisagra de ambos servicios. A los servicios financieros, el tesorero entrega el estado de las líneas de crédito que utiliza para poner de manifiesto la situación de tesorería de la empresa; a los servicios contables les proporciona toda la información necesaria para el registro de las operaciones que realiza.

El tesorero debe establecer una comunicación constante con la gerencia financiera, con el fin de establecer políticas coherentes respecto a sus funciones administrativas y en pro de la rentabilidad esperada por la empresa.

Asimismo, la gestión de Tesorería, según el Grupointellego (2014), refiere que la globalización de la economía y la creciente competitividad en el mercado están obligando a las empresas a gestionar más exigentemente todos sus recursos. El cambio afecta a todas las áreas de la empresa, sin embargo, actualmente resulta imprescindible para cualquier empresa mejorar la gestión de tesorería. El desarrollo de los mercados de capitales, la internacionalización de las empresas, el nacimiento de nuevas técnicas e instrumentos financieros, la eliminación de intermediarios para conseguir financiamientos, la especialización de las entidades financieras, etc., están exigiendo el ajuste de los procedimientos internos de gestión (p. 21).

Una buena gestión de Tesorería implica tener la seguridad de tomar decisiones con la suficiente antelación para evitar problemas tanto de liquidez como solvencia. Tener esta información a mano nos permite definir políticas de cómo y cuándo pedir financiación, políticas de pago a proveedores y políticas de cobro a clientes.

La finalidad es que la organización esté al tanto de su liquidez, de los flujos de entrada y salida de dinero, administrando efectivamente el circulante que permite el correcto y normal funcionamiento de la organización.

Por su parte, De Pablo (1996) indica que la gestión de tesorería consiste en prever los cobros y pagos que tendrán lugar en la empresa, de tal manera que, ante los posibles desfases que se pueden producir entre ambas corrientes, se pueden arbitrar soluciones para corregirlos. De acuerdo a Navalon (2000) refiere que la gestión de la liquidez inmediata, constatable en caja o en cuentas con entidades de depósito y financiación. Asimismo, Valls (2003) menciona algunos de los errores imperdonables de la gestión de tesorería: Considerar el banco como un enemigo y no acudir al crédito por considerarlo como peligroso. Desconocimiento de la capacidad real de endeudamiento y de las fuentes potenciales de financiación y no acudir al crédito por considerarlo como peligroso. Tomar decisiones financieras por parte de áreas no financieras y no informar a tesorería de decisiones económicas o políticas con repercusión financiera.

Cualquiera que sea la función de la empresa, siempre estará presente el efectivo, su adecuada planificación y gestión. La tesorería se encarga de administrar de forma eficiente y eficaz el efectivo de la organización. Se entiende que el efectivo representa un recurso propiedad de la entidad al que puede dársele uso para cualquier fin, por lo cual, tiene un gran valor para la empresa. Para la práctica contable se denomina como efectivo a "las monedas de metal o a los billetes de uso corriente, los saldos en las cuentas bancarias y aquellos otros medios o instrumentos de cambio, tales como cheques a favor de la empresa, giros postales telegráficos o bancarios, fondos de caja de cualquier tipo (caja chica, pensiones y jubilaciones, protección, etc.), las monedas extranjeras, las monedas de metales precioso, como el oro, plata, etc. (Contabilidad y Finanzas, 2010).

Asimismo, Haried (2002) indica que "las técnicas de "Cash Management", que tienden a utilizar desde todos los ángulos los recursos de tesorería, son una aportación importante para tantas empresas que administran sus ciclos de caja de forma rutinaria. Las técnicas del cash management son de gran importancia, porque se tiende a utilizar de las perspectivas de los recursos de la tesorería, asimismo se definen como aportaciones de gran valor para la empresa, lo cual nos sirve para administrar sus ciclos de caja.

Por otro lado, De Pablo y Ferrus (1996), indican que la gestión de tesorería en los siguientes términos “La gestión de tesorería consiste en prever los cobros y pagos que tendrán lugar en la empresa, de tal manera que, ante los posibles desfases que se pueden producir entre ambas corrientes, se pueden arbitrar soluciones para corregirlos. La gestión de tesorería, nos ayuda prever los pagos y cobros que se presentan o pueden presentarse en el día a día durante las actividades económicas y financieras en una empresa, de forma que puedan mediar las adecuadas e idóneas soluciones ante algún posible desfase o evento no propicio. Una gestión ideal de tesorería sería aquella que hiciera coincidir en el tiempo los cobros con los pagos.

Pero una de las más importantes responsabilidades de la gestión de tesorería, es la orientación de las fuentes y de las aplicaciones de fondos, no sólo debe estar seguro de que hay efectivo disponible para satisfacer las necesidades a corto plazo, sino que también debe programar a la administración estratégica de los fondos, para facilitar el crecimiento a largo plazo, vía expansión o la adquisición de capital.

Valls (2003) indica que la gestión de tesorería puede ser definida como la gestión de liquidez de la compañía, cuyo fin es garantizar que los fondos necesarios estén disponibles en el lugar adecuado, en la divisa adecuada, y en el momento adecuado (aspectos de disponibilidad de fondos) manteniendo para ello relaciones oportunas con las entidades correspondientes (aspectos de relación con bancos), procurando minimizar los fondos retenidos en circulante mediante el control funcional de clientes, proveedores y circuitos de cobros y pagos (aspectos de captación de fondos internos) rentabilizando los fondos ociosos y minimizando el coste de los fondos externos (aspectos de gestión de liquidez propiamente dicha), todo ello con un nivel de riesgos conocido y aceptado (aspecto de gestión de riesgos).

Finalmente, Mena (2010) indica que la gestión de tesorería tiene por finalidad garantizar que los fondos requeridos estén disponibles en el lugar y momento oportuno, este fin u objetivo se logrará procurando estar pendientes de los diferentes aspectos que se produzcan en la empresa, como es el aspecto de disponibilidad de fondos, aspectos relacionados a bancos; es decir, la relación

permanente que se debe tener con las entidades o instituciones financieras con las que se trabaja, tener en cuenta también el aspecto relacionado a la gestión de liquidez, el cual permite rentabilizar los fondos sin utilizar, así como minimizar los costos de intereses que podrían generarse, y por último y no por ello menos importante, el aspecto de gestión de riesgo, ya que este aspecto debe ser analizado y evaluado con mucho cuidado, puesto que al momento de rentabilizar los fondos, se debe evaluar los niveles de riesgos conocidos y aceptados.

De acuerdo a Piñeiro & De Llano (2010), la gestión de tesorería conlleva:

Al conocimiento y la gestión día de los flujos de liquidez, inversiones y financiaciones a corto y largo plazo, el diseño del sistema bancario y de relaciones con los bancos, la articulación de un sistema de información, así como la realización de previsiones y presupuestos de tesorería.

De esta forma se distingue tres etapas en el de sistema de gestión de tesorería:

La información necesaria para el Área de Tesorería.

El diseño y organización de la función de tesorería (Elección de bancos, procedimientos para el movimiento del fondo, establecimiento de políticas y estrategia, etc.).

El sistema de gestión de tesorería se puede considerar como un modelo de información-decisión:

Como input del proceso de toma de decisiones considera a la información necesaria para tesorería, tanto interna como externa, consistiendo esta última en datos generados fuera de la organización (tipos de cambio, tipos de interés y datos macroeconómicos).

Estos flujos de información deben ser fácilmente accesibles para mejorar la toma de decisiones.

También sobre la gestión de Tesorería la Xunta de Galicia (2014) expresa lo siguiente:

Se define la tesorería a como el dinero líquido que la empresa posee, bien sea en caja o en bancos. Relacionando este concepto con el de fondo de maniobra se puede definir la tesorería como la diferencia entre la parte del capital que tiene la empresa que no está dedicada a financiación del inmovilizado y que, en consecuencia, está disponible para financiar el ciclo productivo (fondo de maniobra existente) y las necesidades reales del ciclo productivo de la empresa (fondo de maniobra que se necesita). De esta identidad se desprende que la tesorería mejorará bien por una disminución de los fondos de maniobra que necesitamos o bien por un incremento en el fondo de maniobra que efectivamente posee la empresa. Debido a todo esto es conveniente intentar llevar un control de la tesorería que permita una gestión eficiente de la financiación y de la liquidez. De este modo, conseguir que los fondos necesarios estén disponibles en el momento adecuado para hacer frente a las contingencias de la actividad sin incurrir, por otra parte, en gastos financieros innecesarios (p. 29).

2.1.3.- Instrumentos de gestión en Tesorería

La gestión se sirve de diferentes instrumentos para poder funcionar, los primeros son el control y mejoramiento de los procesos, en segundo lugar, se encuentran los archivos, estos se encargarán de conservar datos y por último los instrumentos, con la finalidad de afianzar datos y poder tomar decisiones acertadas. De todas maneras, es fundamental conocer que estas herramientas varían a lo largo de los años, o sea, que no son estáticas, sobre todo aquellas que refieren al mundo de la informática. Es por ello que los gestores deben

cambiar los instrumentos que utilizan a menudo. Una de las técnicas que se usa dentro de la gestión es la fragmentación de las instituciones. Esto quiere decir que se desea diferenciar sectores o departamentos. Dentro de cada sector se aplicarán los instrumentos referidos anteriormente, con el propósito de gestionarlos de manera separada y coordinarlo con los restantes.

2.1.4.- Gestores en Tesorería

Según Concepto. De (2015):

Son gestores, las personas que toman el compromiso de organizar y dirigir las instituciones. Los mismos son responsables de la rentabilidad y éxito de los organismos para los que trabajan. Muchas de las personas que alcanzan estos puestos lo hacen a través de la carrera que han hecho a lo largo de su vida, ocupando en diversos lugares en la institución para las que trabajan. Se considera que los buenos gestores poseen ciertas características es común. Algunas de ellas son el reconocimiento al buen desempeño de sus pares o subordinados y a su vez las buenas críticas que son capaces de realizar. Son idóneos para apoyar y ayudar al resto del personal cuando sea requerido, capacitándolos y orientándolos de manera clara, con objetivos precisos. Suelen ser personas que generan la comunicación sincera y que estimulan confianza entre los individuos con los que trabaja. Los buenos gestores suelen elegir de manera personal aquello con los que trabajará de cerca. Asimismo, intenta ganar el respeto del personal con el que trabaja (Párrafo 4).

2.1.5.- Etapas de la gestión

Según concepto. De (2015):

La gestión es un proceso en el cual se pueden reconocer ciertas etapas. La primera de ellas es la planificación, es

en esta etapa donde se fijarán los objetivos a corto y largo plazo y el modo en que serán alcanzados. Es a partir de esta organización donde se determinarán el resto de las etapas. Luego puede ser mencionada la organización, en este momento los gestores determinan detalladamente el procedimiento para alcanzar los objetivos formulados anteriormente. Para ello son creadas la disposición de las relaciones de trabajo y quien las liderará.

Dicho de otra manera, se crea la estructura que organizará a la institución. La tercera etapa es la de liderar, en este caso se intenta que el personal posea una dirección y motivación, de tal manera que resulte posible alcanzar los objetivos. Por último, debe ser mencionado el control, en este caso el o los gestores examinan si la planificación es respetada y los objetivos son cumplidos. Para ello deben ser capaces de realizar ciertas correcciones y direcciones si las normas no son acatadas (párrafo 5)

2.1.6.- Condiciones básicas para la gestión en tesorería

Según Xunta de Galicia (2014), las condiciones básicas para la gestión de Tesorería:

- Debe reflejar la situación real y actualizada de la actividad
- Debe partir del conocimiento de la empresa y adaptarse a las necesidades de esta
- Debe recoger tanto los cobros como los pagos de un modo ordenado indicando para cada uno de ellos la información más relevante.
- Debe detallar las posibles fuentes de financiación a las que se puede optar.
- Debe servir para anticiparse a los pagos que se tenga pendiente.

- Debe estar actualizada con asiduidad, por ejemplo semanalmente, para permitir una correcta toma de decisiones.

Para desarrollar estos puntos es necesario elaborar primero un sistema de procedimientos basados en la reflexión sobre la actividad y en la información que se quiere obtener de la tesorería.

2.1.7.- Trascendencia y funciones de la gestión de tesorería

La gestión de la tesorería es un concepto más amplio que el de tesorería e implica un control de los flujos monetarios y su conexión con los flujos comerciales, es decir, como un control del dinero que entra y sale, a donde va, en qué momento y que costes, o beneficios, producen esos movimientos. En este sentido, sus principales funciones son el control y gestión de:

- Dinero disponible.
- Fondos retenidos en corriente. Cuentas que se espera que se transformen en liquidez, pero aún no lo son, por ejemplo la cuenta de clientes.
- Las cuentas de clientes y proveedores y el circuito de cobros y pagos.
- Las necesidades de liquidez a corto plazo.
- Los excesos o recursos ociosos de liquidez.
- Control y gestión de las operaciones con entidades financieras. El objetivo de este control es:
 - Minimizar las necesidades de financiación ajenas y los costes financieros.
 - Reducir al máximo los fondos retenidos en corriente (buscar su liquidez)
 - Minimizar el coste de las transacciones, los riesgos monetarios y aquellos inherentes al crédito en las ventas.

2.1.8.- La previsión en la gestión de tesorería

Un requisito imprescindible para la previsión es la recogida de información. Sólo disponiendo de la información en el momento adecuado, y con la calidad necesaria, se podrán establecer previsiones fiables. La previsión consiste en “pasar de una causa real o prevista (ventas, compras, inversiones, etc.) a una consecuencia prevista (cobros, pagos, abonos, etc.). El objeto de la previsión no es otro que facilitar la gestión de la tesorería diaria permitiendo al tesorero anticipar sus actuaciones (movilizaciones de crédito, traslados de vencimiento, etc.) de forma que optimice los resultados financieros. Las previsiones de cobros y pagos a realizar vendrán dadas por operaciones ya contabilizadas o por una oportuna recogida de los compromisos adquiridos. En cualquier caso, se debe ponderar la probabilidad de ocurrencia en fechas e importes. Este proceso planificador, en lo que a la tesorería se refiere, se articula en una serie de documentos o ficheros informatizados basados en pronósticos a plazos diferentes de tiempo que habitualmente cubren un horizonte temporal entre un año, un mes, una semana e incluso el día a día.

Las previsiones de tesorería permiten prever los saldos de la misma en distintos momentos tratando de minimizar las consecuencias o efectos de una carencia o un exceso de liquidez. De todo lo dicho hasta aquí deducimos como el tesorero de una empresa debe efectuar una serie de “procesos previsionales”. A efectos de presentación se dio un inicio y un fin, pero en la práctica son un todo continuo y deslizante donde en cada fin de periodo (año, mes, día) se da entrada al siguiente.

En esquema, dicho proceso sería el siguiente:

- a. Confección del presupuesto de tesorería previsional anual. Suele establecerse en formato mensual o trimestral. El objetivo es que en base a los presupuestos de explotación, de inversiones o de movimientos fuera de la explotación, ver si la financiación de la empresa está ajustada.

- b. Confección de presupuestos de tesorería a medio plazo o de trabajo, para periodos trimestrales o semestrales cuyo objeto es el de concretar más certeramente las necesidades de financiación o colocación.
- c. Confección de las previsiones para los próximos 7 a 15 días en fechas de operación y de valor, cuenta bancaria, por cuenta bancaria, con la finalidad de lograr un equilibrio entre bancos sin costes financieros añadidos, y buscando que la tesorería ociosa tienda a cero. El objeto del conjunto de presupuestos de Tesorería es prever el modo en que la empresa va a financiar sus necesidades. Indica, periodo a periodo - mes, quincena, semana o día a día los déficits o los superávits de tesorería de la empresa. En caso de déficits, el tesorero deberá negociar con los bancos las líneas y modalidades de financiación a corto plazo necesarias (préstamos, descuentos o créditos); en caso de superávit, por el contrario, procurará colocar los excedentes temporalmente (en productos sin riesgo).

Sobre las necesidades de previsión que se deben de tener en cuenta en la Gestión de Tesorería (Xunta de Galicia, 2014) determina lo siguiente:

Un requisito imprescindible para la previsión es la recogida de información. Sólo disponiendo de la información en el momento adecuado, y con la calidad necesaria, se podrán establecer previsiones fiables. La previsión consiste en “pasar de una causa real o prevista (ventas, compras, inversiones, etc.) a una consecuencia prevista (cobros, pagos, abonos, etc.). El objeto de la previsión no es otro que facilitar la gestión de la tesorería diaria permitiendo al tesorero anticipar sus actuaciones (movilizaciones de crédito, traslados de vencimiento, etc.) de forma que optimice los resultados financieros. Las previsiones de cobros y pagos a realizar vendrán dadas por operaciones ya contabilizadas o por una oportuna recogida de los compromisos adquiridos. En cualquier caso se debe ponderar la probabilidad de ocurrencia en

fechas e importes. Este proceso planificador, en lo que a la tesorería se refiere, se articula en una serie de documentos o ficheros informatizados basados en pronósticos a plazos diferentes de tiempo que habitualmente cubren un horizonte temporal entre un año, un mes, una semana e incluso el día a día. (p. 32)

Dichas previsiones de Tesorería tratan de evitar la carencia de liquidez, como el exceso de esta, que se pueden convertir en perjudiciales como lo expone la siguiente figura:

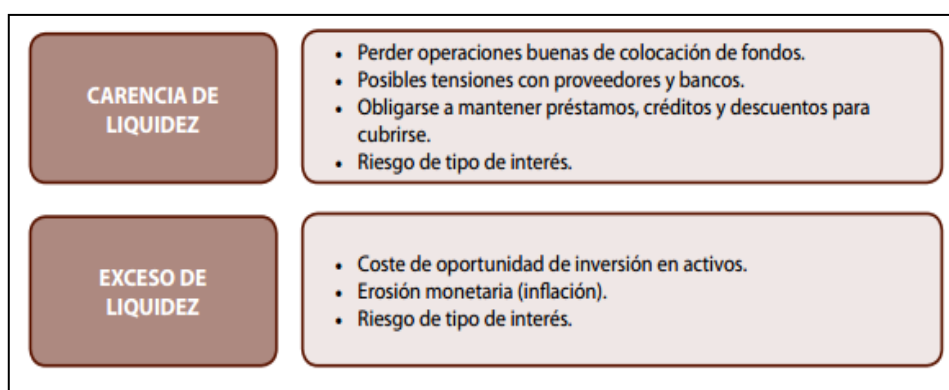


Figura 1. Fondo de Maniobra

Fuente: CENTRE (2015)

2.1.9.- Objetivos en la gestión de tesorería

Sobre los objetivos de la Gestión de Tesorería CENTRE (2015) expone lo siguiente:

La gestión de tesorería, se suele contemplar como la gestión de liquidez inmediata, entendiéndose ésta como saldo en caja y en las entidades financieras. Mucho más amplio es el concepto del C.M. 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. (p.03).

Asimismo, expone la importancia del Área de Tesorería en las organizaciones CENTRE (2015):

Ya se ha definido el cash management como el área de gestión que actúa como centro de movimientos monetarios. Por ello, se puede considerar que esta función es similar a la que realiza un banco, es decir, facilitar recursos a otros centros de la empresa, por los que percibe unos intereses, a través de cargos contables internos y, por otro lado, captar recursos excedentes de otros centros y fuentes por los que abona intereses. La gestión óptima del cash management, estriba en que la suma de intereses percibidos sea superior o igual a los asumidos, constituyéndose así en un centro de beneficios. (p.11).

Dichos conceptos se esquematizan en el siguiente gráfico:

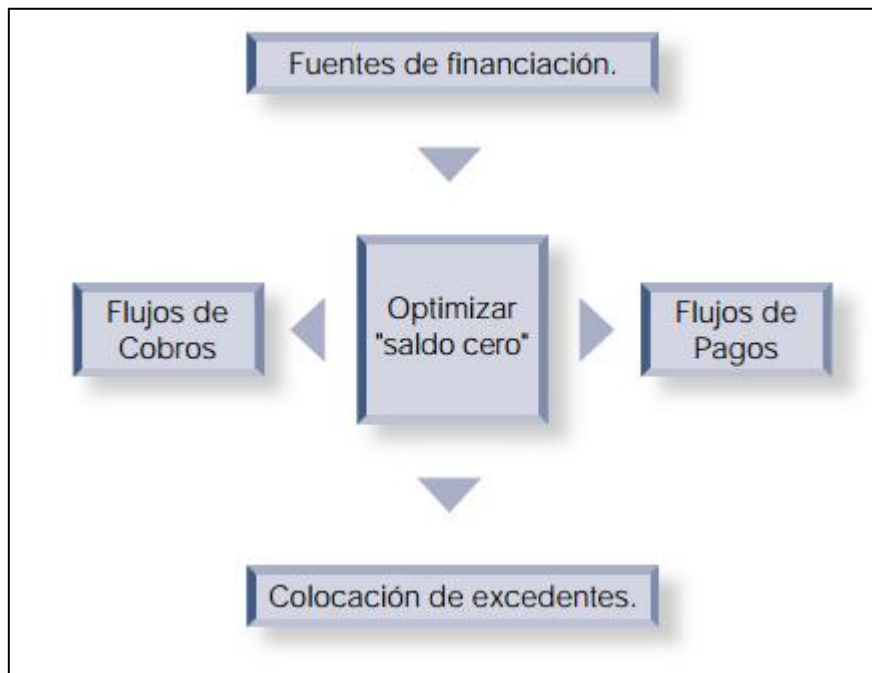


Figura 2. Objetivos de la Tesorería

Fuente: CENTRE (2015)

2.1.10.- El presupuesto en la gestión de Tesorería

Sobre el presupuesto de tesorería en el manejo del efectivo Xunta de Galicia (2014) expone lo siguiente:

El empresario, aplicando los conocimientos de que dispone sobre las pautas de cobro y pago, debe de establecer un primer esbozo de la situación de tesorería, mensual o trimestralmente. Esa previsión de acciones económicas: ventas, compras, gastos e inversiones se acaban plasmando en tres documentos informativos que conforman la “síntesis presupuestaria”. Estos documentos son:

La cuenta de resultados previsional que recoge todos los flujos de naturaleza económica y financiera.

El balance previsional que mostrará la situación de equilibrio/desequilibrio que alcanzará la empresa en función de los objetivos que marquen los presupuestos operativos y de inversiones.

El estado de flujos de caja previsional y el presupuesto de tesorería: en los que aparecerán las causas de origen y aplicación de los fondos y todos los cobros y pagos derivados de cualquier operación prevista para el ejercicio. Ambos aglutinan, en cierta medida, el contenido de los anteriores (cuenta de resultados previsional y balance previsional), puesto que de cada uno de ellos se derivan cobros y pagos que involucrarán a la tesorería. Por esto el presupuesto de tesorería se sitúa al final de la secuencia lógica en la elaboración del modelo presupuestario anual. (p.33).

También en la gestión de la tesorería se puede planificar a mediano plazo como lo presenta la Xunta de Galicia (2014):

En su “mecánica” interna, este sistema de previsión, en fechas de valor, no es diferente de unas previsiones a corto plazo de tesorería realizadas por el método de “entradas-salidas”. La salvedad está en que aquí se establece esa previsión por fecha de valor, para los días inmediatos, de acuerdo con lo convenido con el banco de que se trate. Un banco tiene su propia fecha contable para cada transacción - también conocida como fecha de operación - pues es la que sirve para, a partir de la misma, calcular la fecha de valor. Con esta fecha valor se establece los movimientos en la cuenta para la liquidación de intereses. Se debe tener en consideración que no se pueden tomar como referencia para la toma de decisiones, los datos contables, ya que puede suponer costes financieros para la empresa. De

aquí que la gestión interbancaria deba hacerse respetando unas reglas básicas.

En un momento dado, es preferible tener o todas las cuentas deudoras o todas acreedoras. El objetivo es el de evitar que, en un día dado, el saldo en valor de un banco sea acreedor y deudor en otro y que los costes que ello suponen sean superiores a los de los movimientos a realizar para evitarlo. Es un gran error pagar intereses de crédito a descubierto, en ciertas cuentas, cuando en otras se está en positivo.

De un día al siguiente, las cuentas deben seguir la misma tendencia al alza o a la baja. El objetivo es evitar los picos de descubierto máximo que suelen llevar aparejadas comisiones. (p.36).

2.1.11.- Posibles errores en la gestión de Tesorería

Sobre los errores que se pueden cometer en la gestión de tesorería la Xunta de Galicia (2014) describe lo siguiente:

Existen una serie de errores habituales en la gestión de la tesorería. Conocerlos permitirá evitarlos o reducir su incidencia sobre las demás áreas de la empresa.

- a. Minusvalorar la importancia de la correcta gestión de la tesorería, posponiéndola frente a otros aspectos de la gestión (comercial, administrativa, económica...) pagando las consecuencias de esto con elevados costos financieros.
- b. Elaborar la previsión de tesorería en base a criterios contables y no de gestión. confundiendo los ingresos y los gastos con cobros y los pagos.
- c. No efectuar una identificación completa y exhaustiva de todos los gastos e ingresos.

- d. Espaciar excesivamente los plazos de revisión de la tesorería
- e. No realizar una estimación de ventas para el futuro
- f. No corregir de forma inmediata las previsiones de tesorería a medida que se va disponiendo de la información
- g. No determinar o fijar el nivel óptimo de liquidez para la empresa
- h. Operar con altos niveles de endeudamiento a corto plazo
- i. No tener control sobre las condiciones bancarias que ofrecen las distintas entidades.
- j. No incentivar el cobro rápido de las ventas o servicios que se efectúa. Puede ser más rentable económicamente hacer un descuento por pronto pago del 5% que esperar 90 días a efectuar el cobro y soportar los costes financieros de un 10%.
- k. No contar con programas informáticos que faciliten las tareas de gestión de tesorería(existen programas de software gratuitos que pueden utilizarse)
- l. Durante años se ha utilizado el crédito a corto plazo y sus continuas renovaciones como sustituto de préstamos a largo plazo

Comparando entre otros autores en Edufinet (2015) se presentan los siguientes conceptos relacionados a la Tesorería:

La mayoría de las operaciones económicas de la empresa se traducen en la entrada o en la salida de recursos dinerarios, es decir, en cobros o en pagos. Una buena gestión de la tesorería debe permitir efectuar todos los pagos en tiempo y minimizar los fondos no rentabilizados. El sistema financiero ofrece una amplia

gama de productos que permiten obtener rentabilidad de los excedentes incluso en los períodos más cortos y asimismo canalizar los flujos de cobros y pagos, como la mencionada cuenta corriente de crédito. Igualmente, el sistema financiero posibilita un amplio abanico de medios de pago ajustados a las más diversas situaciones que puedan presentarse.

2.1.12.- Decisiones relevantes en la gestión de Tesorería

La gestión de tesorería o cash management comprende las decisiones que deben tomarse en una empresa para:

- Disponer del dinero necesario para desarrollar las actividades del negocio (pagos a proveedores, al personal, de deudas financieras, de impuestos, etc.). Ello se consigue mediante un control continuado, bajo un enfoque previsional, de los movimientos dinerarios, realizados o futuros, combinado habitualmente con el uso de financiación bancaria.
- Rentabilizar los excedentes dinerarios que se obtienen durante periodos normalmente cortos, a fin de evitar que queden fondos ociosos. Ello se consigue mediante la elección de productos financieros adecuados para obtener rendimientos sin sacrificar liquidez ni seguridad.
- Racionalizar los costes financieros de la empresa. Es algo que puede lograrse mediante la elección de los productos de financiación más adecuados en cada circunstancia, la negociación de operaciones de refinanciación, la variación de condiciones en los productos contratados a fin de adaptarlas a la coyuntura del mercado, o la amortización parcial de préstamos y créditos, entre otras decisiones posibles.
- Realizar una gestión adecuada de los posibles riesgos de tipo de cambio y de interés.

Para la empresa, el departamento o área de tesorería viene a ser su “primer banco”, al que recurre para financiar sus necesidades o invertir los excedentes

que genera. Dicho departamento o área es susceptible de ser evaluado en cuanto a resultados (gastos financieros que genera frente a los ingresos financieros que aporta).

2.1.13 Componentes de la gestión del Área de Tesorería

a) Actividad de facturación y recaudación

Actividad considerada en el Plan de Trabajo Anual del Área de Tesorería, se establece los el conjunto de actos que se realizan para cumplir con los procedimientos que permitan la generación de ingresos; incluye la atención al usuario, análisis de la operación solicitada, determinación de la deuda, recepción, emisión de comprobante de pago, actualización del sistema, depósito bancario, verificación de los cobros en bancos, conciliaciones de pagos en bancos, seguimiento de facturas pendientes por cobrar, emisión de informes mensuales.

b) Actividad de Pagos

Actividad considerada en el Plan de Trabajo Anual del Área de Tesorería, se establece el conjunto de actos para cumplir con los procedimientos de pagos de obligaciones, esto incluye las acciones de recepción, análisis de los expedientes de egresos, preparación de Informes, registros de órdenes de pago, giro de cheques o realización de transferencias, conciliación de cuentas bancarias, control de la deuda, control de seguimiento de expedientes.

2.2.- LIQUIDEZ

2.2.1. Definición

Según Navalón (2000) la gestión de la liquidez inmediata, constatable en caja o en cuentas con entidades de depósito y financiación.

Esto quiere decir que fundamentalmente la liquidez es la capacidad de convertir activos en tesorería para hacer funcionar a la empresa. A su vez la tesorería es considerada el componente más líquido con respecto a todos los demás activos,

pues proporciona la mayor flexibilidad de elección a la empresa para decisiones de inversión o financiación. También este componente representa el inicio y el final del ciclo de explotación y su conversión va dirigida a todo tipo de activos, como por ejemplo: las existencias que se convierten en cuentas por cobrar mediante el proceso de ventas.

Por lo tanto, la liquidez es una propiedad que mide si un activo es más realizable con certidumbre en el corto plazo sin incurrir en una pérdida. De acuerdo con Hicks, esta definición de liquidez involucra dos propiedades para el activo: el ser comerciable y el poder serlo sin pérdida en el corto plazo, es decir que el valor actual del activo guarde una relación estable con su valor para el largo plazo, de no mediar nueva información sobre los flujos.

Según El Mundo (2014), la liquidez se define de la siguiente forma:

La liquidez es la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. La liquidez se define como la capacidad que tiene una empresa para obtener dinero en efectivo. Es la proximidad de un activo a su conversión en dinero.

Para medir la liquidez de una empresa se utiliza el ratio o razón de liquidez. La cual mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Del análisis de estas razones se puede conocer la solvencia de efectivo de la empresa y su capacidad de permanecer solvente en caso de acontecimientos adversos.

Adicionalmente, el índice de liquidez es uno de los elementos más importantes en las finanzas de una empresa, por cuando indica la disponibilidad de liquidez de que dispone la empresa (Gerence, 2014).

2.2.2.- Liquidez en la operatividad de la empresa

Según Análisis Financieros (2010), la operatividad de la empresa depende de la liquidez que posea la misma para cumplir con sus compromisos financieros, ya sea con sus proveedores, con sus empleados, para ampliar su capacidad industrial, para adquirir materia prima, etc.

Es por eso que la empresa requiere medir con más o menos exactitud su verdadera capacidad financiera para respaldar todas sus necesidades y obligaciones.

2.2.3.- Indicadores de liquidez en la empresa

Para determinar el índice de liquidez, existe una serie de indicadores a saber, de los cuales se puede indicar tres:

- Capital de trabajo
- Prueba ácida
- Razón corriente

Estos indicadores evaluados conjuntamente con otros indicadores de cómo es el caso de los indicadores endeudamiento o de rentabilidad, permiten tener un conocimiento más o menos real de la verdadera capacidad de la empresa para cumplir con sus actuales obligaciones o para adquirir nuevos compromisos (Análisis Financieros, 2010)

2.2.4.- Importancia de la liquidez

Conocer la liquidez de una empresa es importante tanto para la administración de la misma como para los terceros que estén interesados en invertir en ella, e inclusive para las entidades de control del estado. La determinación de la liquidez de la empresa es parte integral de las proyecciones financieras y presupuestales de cualquier empresa, puesto que sin el conocimiento cierto de la capacidad de la empresa para generar un determinado flujo de efectivo, es imposible hacer cualquier proyección, o de iniciar cualquier proyecto futuro y en

esas condiciones sería arriesgado e irresponsable asumir compromisos sin la certeza de poder cumplirlos. (Análisis Financieros, 2010)

Es interesante ver como, por ejemplo, la determinación de la liquidez de la empresa está íntimamente ligada a el nivel de ventas, al índice de rentabilidad, a la rotación de cartera, de inventarios, etc.

La empresa no se puede analizar aisladamente en sus componentes, sino que deben integrarse todos sus departamentos y secciones, debe analizarse la estructura financiera como un conjunto superior integrado por pequeñas partes, y el índice de liquidez es solo una de esas pequeñas partes.

Al respecto Actibva (2015), plantea lo siguiente respecto a la liquidez monetaria:

Cuando se aumentan los flujos de liquidez pueden producirse tres efectos bien diferenciados. Uno bastante positivo y dos negativos. Esto puede lograrse mediante una bajada del tipo de interés, al fin y al cabo, este no es sino el precio del dinero.

- **Aumento de la actividad económica:** los préstamos son baratos y los prestamistas benevolentes, el dinero barato alienta a las familias a consumir. Se compran casas, coches, etc., tras las familias, el dinero fluye hacia los productores de los bienes, de ahí hacia los fabricantes de maquinaria, vendedores de materias primas, entre otros. Toda la cadena de la economía de beneficiará de ello.
- **Inflación de precios:** si al producirse el aumento de la liquidez la economía no se encuentra en un momento con un crecimiento sólido, la liquidez actúa como un mero retardante de la caída. Estimula la economía durante un tiempo, pero luego se produce la caída y, además,

se produce una elevación de los precios (inflación) que reduce el rango de maniobra de las familias.

- **Inflación financiera:** ésta no es sino la inflación de los activos financieros, como ejemplos más representativos de estos son los bonos, las acciones, etc. Lo que sucede es que el aumento de liquidez se canaliza hacia la bolsa, por ejemplo, e hincha el precio de las acciones pudiendo dar lugar, en casos extremos, a burbujas bursátiles como la de 1929.

El caso más extremo del aumento de la liquidez monetaria fue nombrado por Keynes como Trampa de la Liquidez y se da cuando el interés es tan bajo que el público está dispuesto a aceptar todo el dinero que se le facilite. Este tipo de situaciones desembocan en una economía en la que no existe inversión y en peligro de entrar en una espiral recesiva.

2.2.5.- Interés en la liquidez

A la hora de medir la liquidez monetaria el principal indicador es el tipo de interés. En concreto, los profesionales utilizan el tipo de interés a tres meses; pero existe otro. Como indicador secundario, el precio del oro suele ser bastante fiable. Cuando el precio del oro sube es porque se espera tipos de interés bajos, inflación de precios y restricciones de crédito; por supuesto, el que este último indicador haya sido fiable hasta ahora no garantiza nada, la economía es tanto ciencia como arte. Con estos dos indicadores es bastante sencillo tener una idea del estado actual y las expectativas de liquidez.

2.2.6.- Liquidez y la solvencia

Es necesario diferenciar entre la liquidez y la solvencia, ya que pueden confundirse ambos indicadores. Al respecto La Caixa Bank (2015) propone la siguiente diferencia:

Aunque son términos muy similares, liquidez no es lo mismo que solvencia, aunque lo uno pueda llevar a lo otro.

La liquidez hace referencia a la calidad o naturaleza de los activos que les permiten convertirse en efectivo rápidamente. Hace referencia a la capacidad que tiene la empresa para disponer de una determinada cantidad de efectivo [dinero contante y sonante] en un momento dado.

La solvencia hace referencia a la capacidad que tiene la empresa para pagar o cubrir sus deudas u obligaciones. A la capacidad que tiene para garantizarlas, aunque ello no necesariamente implique su capacidad para pagarlas en efectivo [liquidez].

La solvencia económica al ser la capacidad que tiene la empresa para cubrir deudas, no necesariamente requiere de liquidez, puesto que la garantía de una deuda puede estar en un activo que no se considera líquido.

De hecho, las deudas son garantizadas generalmente por hipotecas sobre activos que no tienen la capacidad de ser convertidos rápidamente en dinero, activos que no se pueden clasificar como líquidos, como es el caso de los terrenos, maquinaria, edificaciones, etc. Una empresa puede carecer de activos líquidos o corrientes, pero ser muy solvente por tener activos fijos de alto valor que permiten garantizar razonablemente una obligación.

Lo ideal, por supuesto, es que la empresa sea solvente y pueda garantizar sus deudas, y que tenga la liquidez suficiente para pagarlas en efectivo oportunamente, y no tener que recurrir a otra alternativa de pago como dación en pago o incluso la adquisición de una nueva obligación.

Se puede también tener mucha liquidez, pero no solvencia. Un banco nunca hace un préstamo garantizado por el saldo existente en una cuenta de ahorros, por alto que este sea, puesto que por la misma naturaleza líquida de la cuenta de ahorro, ese dinero puede desaparecer rápidamente antes de que el banco siquiera se pueda percatar. Por ello los bancos prefieren garantizar sus

préstamos con activos menos líquidos como edificaciones y terrenos, ya que, si el cliente no tiene la liquidez suficiente para pagar en efectivo, puede optar por embargar sus bienes.

Diferencias en ambos conceptos planteados por pymesyautonomos (2015):

Por un lado, la liquidez es la cualidad que tienen los activos que figuran en el balance de nuestra empresa de convertirse en dinero de forma fácil. El dinero es el activo más líquido que toda empresa posee, puesto que ya proporciona liquidez por sí mismo. En el otro extremo se sitúan las propiedades inmobiliarias, los vehículos, mobiliario y, en general, la mayoría del activo fijo de la empresa ya que, aunque siempre se puede liquidarlo con mayor o menor pérdida de valor, no aporta dinero de forma inmediata. Por otra parte, la solvencia es la capacidad de un individuo o empresa para atender sus compromisos de pago con los acreedores, es decir, sus deudas. Cuanta más capacidad de pago posea, más solvente será. Una empresa no es solvente cuando sus activos no son suficientes para respaldar sus pasivos.

Si bien son dos conceptos diferentes, en muchas ocasiones se suelen relacionar, argumentando que una mayor liquidez proporciona una mayor capacidad de pago y, por tanto, una mayor solvencia. El argumento parece razonable: cuanto más dinero líquido posea, mejor podré atender mis compromisos de pago. Sin embargo, esto no tiene por qué ser así.

Por una parte, el deudor puede atender sus compromisos de pago si tiene patrimonio suficiente con el que responder, aunque no tenga ni un solo euro en sus cuentas bancarias. Cualquier entidad financiera se mostraría dispuesta a prestar el dinero que necesite ya que el patrimonio poseído servirá como

garantía, debido a que podrá ser ejecutada en caso de incumplimiento del contrato. Es decir, la falta de liquidez no tiene por qué indicar falta de solvencia.

Por otro lado, una elevada liquidez no tiene por qué ser sinónimo de una elevada solvencia. Si una empresa refleja un saldo de tesorería de 3 millones de euros sin ningún otro activo en el balance y se va a solicitar un préstamo al banco de 5 millones de euros, seguramente éste no se fiará de la empresa y acabe por no otorgarlo.

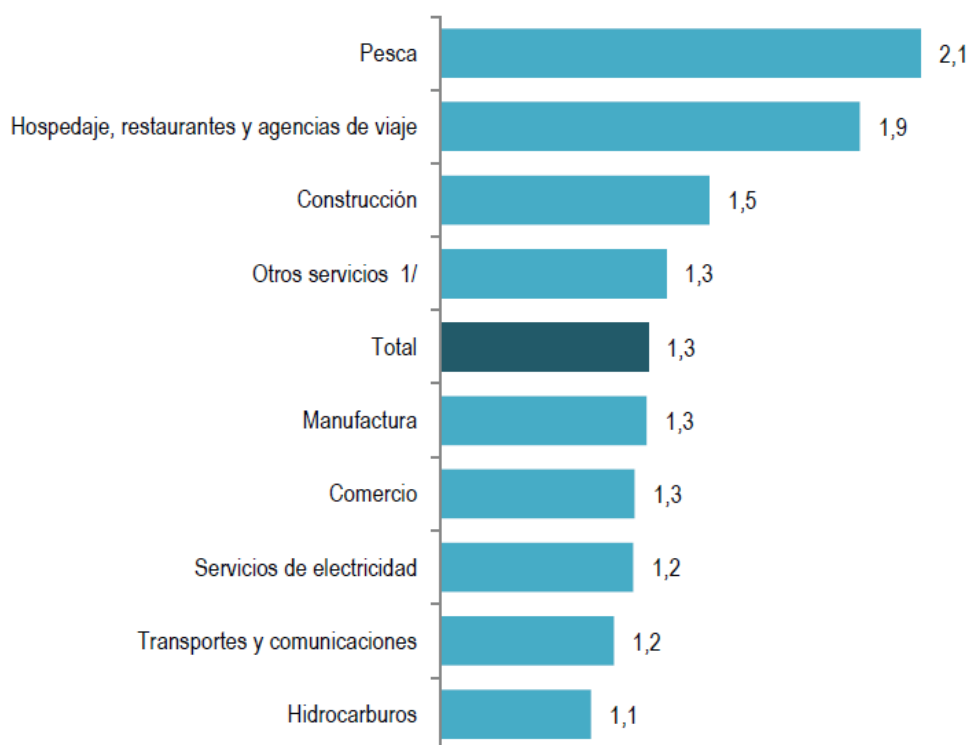
En realidad, ambas magnitudes reflejan la capacidad de pago de la empresa. La liquidez, como capacidad de pago a corto plazo, es decir, los compromisos más inmediatos; y la solvencia, la capacidad para atender los compromisos de pago a largo plazo. Ambas magnitudes deben ser ponderadas en su justa medida y ninguna debe descuidarse ya que, en caso de que esto ocurra, la empresa puede comenzar a atravesar problemas financieros muy complicados.

2.2.7. Ratios de liquidez en el sector servicios a nivel Perú

Según el documento presentado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Características económicas y financieras de las empresas, resultado de la encuesta anual 2013 (2015), afirma:

En el año 2013, el indicador de **razón corriente** de las grandes empresas fue de 1,3 veces, es decir, por cada nuevo sol de deuda, la empresa cuenta con una capacidad de pago de 1,3 nuevos soles.

Las grandes empresas de la actividad económica de Pesca tuvieron razón corriente de 2,1 veces, en la actividad de hospedaje, restaurantes y agencia de viajes fue de 1,9 veces y en Construcción fue de 1,5 número de veces.



1/ Incluye Enseñanza en Centros educativos no estatales, Universidades Privadas, Actividades Inmobiliarias, Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas, Servicios de Apoyo a las Empresas, Actividades de Entretenimiento, de Atención de la Salud Humana, de Suministro de Agua y Gestión de desechos y descontaminación.

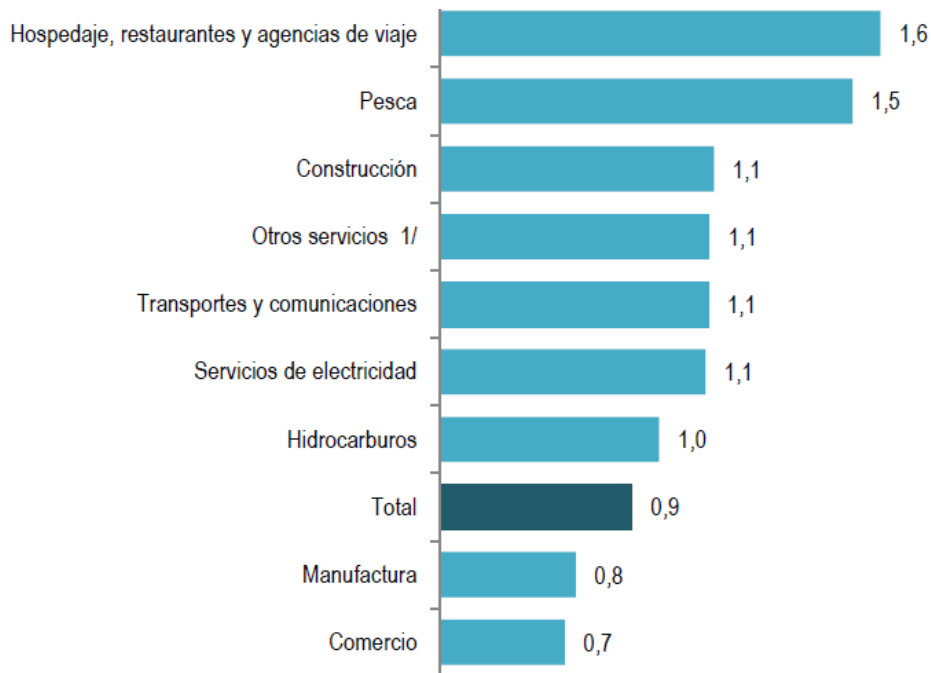
Figura 3. Razón corriente de las grandes empresas, según actividad económica, 2013 (número de veces)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

En el año 2013, el indicador de **prueba ácida** en las grandes empresas fue de 0,9 veces, es decir, por cada nuevo sol de obligaciones, las empresas tienen liquidez promedio de 90 céntimos para pagarlo.

Las actividades económicas que obtuvieron mayor valor de prueba ácida fueron hospedaje, restaurantes y agencias de viaje con 1,6 veces y pesca con 1,5 veces. Por otro lado, en la actividad comercio el indicador fue de 0,7 veces. Cabe mencionar que las actividades económicas que obtuvieron valores menores a uno indican

que no estarían en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías.



1/ Incluye Enseñanza en Centros educativos no estatales, Universidades Privadas, Actividades Inmobiliarias, Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas, Servicios de Apoyo a las Empresas, Actividades de Entretenimiento, de Atención de la Salud Humana, de Suministro de Agua y Gestión de desechos y descontaminación.

Figura 4. Prueba ácida de las grandes empresas, según actividad económica, 2013 (número de veces)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

2.3. ASPECTOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

La Universidad Privada de Tacna es una institución de carácter privado sin fines de lucro, esta se crea por iniciativa del Presbítero Luis Mellado Manzano, con la Ley N° 24060 dada por el Congreso de la República el 3 de enero de 1985 y publicada en el Diario Oficial "El Peruano" el día 09 de enero de 1985.

2.3.1.- Organización y Gobierno

2.3.1.1.- Organización

La Universidad Privada de Tacna es una institución de carácter privado sin fines de lucro que antes de la puesta en vigencia de la nueva Ley Universitaria nro. 30220 (fines del año 2014), estaba conformada como se presenta en el siguiente organigrama:

2.3.1.2.- De la Asamblea Universitaria

La Asamblea Universitaria es el máximo organismo normativo de la Universidad Privada de Tacna (U.P.T.) y está integrada por:

- a. El rector, quien preside.
- b. Los Vicerrectores.
- c. Los Decanos de las Facultades y el Director de la Escuela de Post Grado.
- d. Los representantes de los profesores ordinarios en número igual al doble de la suma de las Autoridades a que se refieren los incisos anteriores y en la proporción siguiente:
 - 1/2 de profesores principales
 - 1/3 de profesores asociados
 - 1/6 de profesores auxiliares
- e. Los representantes de los estudiantes en la proporción de 1/3 del número total de miembros. Si para establecer el tercio resultante fracción, se redondeará al número entero inmediato superior.
- f. Los representantes de los graduados, en número no mayor al de la mitad del número de Decanos.

Actuará como su Secretario Técnico, el Secretario General de la Universidad; asimismo y cuando se los requiera, asistirán los funcionarios administrativos del más alto nivel, en calidad de asesores.

2.3.1.3.- Del Consejo Universitario

El Consejo Universitario es el órgano superior de dirección, ejecución, evaluación y promoción de la Universidad privada de Tacna (UPT) y está integrada por:

- a. El Rector, quien lo preside.
- b. Los Vicerrectores.
- c. Los Decanos de las facultades y el Director de la Escuela de Post Grado.
- d. Los representantes de los estudiantes en una proporción de un tercio de miembros del Consejo Universitario. Si para establecer el tercio estudiantil, queda fracción, se redondeará al número entero inmediato superior.
- e. Un representante de los graduados como miembro supernumerario. Podrán participar en las sesiones del Consejo Universitario, el Presidente de la Federación de estudiantes y el representante del gremio docente, con voz pero sin voto

Actuará como Secretario Técnico, el Secretario General de la Universidad; asimismo y cuando sean requeridos, asistirán los funcionarios del más alto nivel en calidad de asesores y/o para rendir informes, sólo con voz.

2.3.2.- Instrumentos de Gestión

La Universidad Privada de Tacna cuenta con los siguientes instrumentos de Gestión:

- a. Plan Estratégico
- b. Plan Operativo
- c. Presupuesto
- d. Plan de Trabajo Anual

a. **Plan Estratégico**

Aprobado con Resolución Nro. 255 – 2012 – UPT- CU de fecha 29 de octubre del 2012, este instrumento contiene la misión, visión, valores, análisis FODA, estrategias y las Áreas de Resultado Clave (ARC).

Las Áreas de Resultado Clave (ARC) son ámbitos de acción en los que la UPT necesita gestionar y actuar sobre ellos, para poder asegurar el éxito de los resultados y metas propuestas.

Por la naturaleza del servicio que presta la UPT y de sus principales usuarios, se confirmaron las tres Áreas de Resultado Clave:

- Área de Resultado Clave Pregrado
- Área de Resultado Clave Posgrado
- Área de Resultado Clave Ciencia y Tecnología

Objetivo Estratégico

Formar integralmente profesionales en los campos de la ciencia, la tecnología y las humanidades con actitud emprendedora, mediante procesos acreditados, para que nuestros egresados contribuyan al desarrollo de la sociedad (Plan Estratégico, 2012-2017).

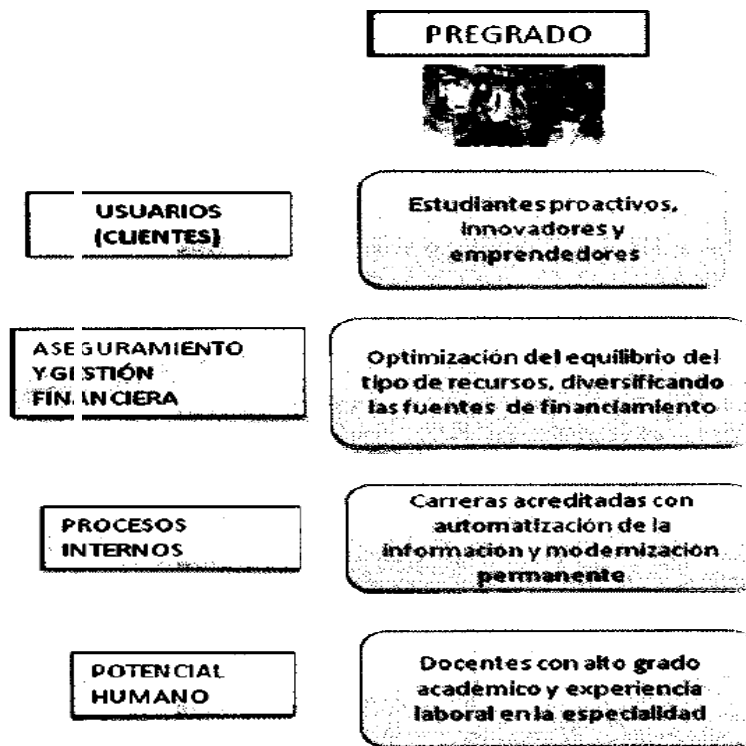


Figura Nro.3 Mapa Estratégico UPT

Fuente: Plan Estratégico UPT (Oficina de Planificación)

Estrategias

- Orientar la gestión universitaria mediante el desarrollo del talento humano, cautelando el buen clima organizacional.
- Viabilizar la óptima implementación del equipamiento e infraestructura.
- Generar una cultura de investigación desde el pregrado.
- Desarrollar un sistema de calidad interna de a calidad, que permita la acreditación nacional e internacional.
- Orientar la gestión universitaria hacia el desarrollo sostenible y la responsabilidad social.

- b. **Plan Operativo:** Este instrumento de periodicidad anual que contiene la misión, visión, valores, análisis FODA, estrategias y las áreas de resultado clave (ARC).

- c. **Presupuesto Institucional:** Este instrumento de periodicidad anual que contiene la asignación de recursos presupuestales (ingresos) y egresos por cada dependencia, considerando los objetivos institucionales a cumplir.

- d. **Plan de Trabajo Anual (PTA):** Este instrumento de gestión institucional, de periodicidad anual que permite orientar la asignación de los recursos presupuestales, al desarrollo de actividades y proyectos en cumplimiento de sus funciones y competencias.

Estos instrumentos de gestión se encuentran totalmente articulados y alineados, tal como se puede apreciar en la figura 4.



Figura 4. Alineación de los instrumentos de gestión de la UPT

Fuente: Oficina de Planificación

2.3.3 EL ÁREA DE TESORERÍA

2.3.3.1.- Manual de Organización y funciones (MOF) del Área de Tesorería

El Manual de Organización y Funciones (MOF) del Área de Tesorería, es un documento normativo que tiene la finalidad de establecer la estructura organizativa y funcional de esta Oficina y sirve de instrumento de gestión, orientando y regulando las actividades del personal que labora en ella. (Manual de organización y funciones, 2010)

2.3.3.2.- Objetivo del Área de Tesorería

Dirigir y coordinar las actividades de la Unidad de Tesorería en lo que respecta a salvaguardar los fondos provenientes de los ingresos y atender de manera oportuna y racional las obligaciones de los pagos a terceros en la Universidad Privada de Tacna; garantizando la implantación y seguimiento de las diferentes políticas dentro de su ámbito de competencia y el cumplimiento de los objetivos corporativos (Manual de organización y funciones, 2010)

2.3.3.3.- Funciones Generales

- a. Gestionar los canales que faciliten la recaudación y verificar los ingresos diarios Coordinar con la Sub Dirección de Gestión de Personas para garantizar el pago oportuno de los haberes.
- b. Responsable de los saldos de las cuentas de la Universidad
- c. Garantizar el pago oportuno de las obligaciones de la Universidad
- d. Coordinar con Contabilidad para la garantizar el pago de las obligaciones Tributarias

- e. Invertir los excedentes de manera que generen ingresos financieros Supervisar a las cajas en el cumplimiento de las políticas de la Universidad

2.3.3.4.- Funciones Específicas

- a. Elaborar la posición diaria de los fondos de la Universidad, efectuar las transferencias entre cuentas y cambios de moneda necesarios, así como la colocación de los excedentes
- b. Verificar los ingresos diarios y monitorear el cumplimiento de la meta proyectada
- c. Verificar cada pago en cheque, carta o pago por banca electrónica de modo que se ajuste a las políticas de la Universidad
- d. Verificar el cumplimiento de las obligaciones de la Universidad (financieras, proveedores, abres, tributos etc.) aprobar la programación semanal de pagos y el reporte mensual de las cuentas por pagar
- e. Preparar el flujo de caja mensual realizado del mes y proyectado a diciembre, así como otros reportes complementarios
- f. Coordinar con los clientes internos y externos los requerimientos de pagos y atender las diversas consultas.
- g. Coordinar la mejora de procedimientos y políticas relacionadas con los pagos
- h. Supervisar y hacer seguimiento a las cajeras de modo que cumplan con los procedimientos de manejo de efectivo establecidos
- i. Orientar al usuario, con buen trato y calidez.

- j. Realizar otras funciones que se le asigne el jefe inmediato superior

2.3.1.7.- Ratios de liquidez en la Universidad Privada de Tacna

En la Universidad Privada de Tacna se considera la siguiente tabla para determinar los principales ratios de liquidez:

Ratio	Deficiente	Regular	Bueno
Liquidez Corriente	0.0 – 1.0 veces	1.1 – 1.4 veces	1.5 – 2.5 veces
Prueba Ácida	0.0 - 0.7 veces	0.8 – 1.0 veces	1.1 – 2.0 veces

Tabla Nro.

Fuente: Área de Contabilidad

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis general

La gestión del Área de Tesorería influye en la liquidez de la Universidad Privada de Tacna, en el período 2013-2014.

3.1.2. Hipótesis específicas

- A.- La gestión del Área de Tesorería en el cumplimiento de las actividades programadas y ejecutadas en la Universidad Privada de Tacna, en el período 2013-2014, es eficaz.

- B.- La Universidad Privada de Tacna, periodo 2013 – 2014, presenta una mejor posición en la liquidez en el periodo 2014 respecto al periodo 2013.

- C. Los ingresos estimados presupuestalmente han sido ejecutados con una eficiencia moderada en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2013 – 2014.

3.2. VARIABLES E INDICADORES

3.2.1. Identificación de la variable independiente

Gestión de Tesorería

3.2.1.1. Indicadores

Variable	Indicadores
Gestión de Tesorería	Actividades de recaudación y facturación
	Actividades de procedimientos de pago

3.2.1.2. Escala para la medición de la variable

La variable se medirá con escalas ordinales considerando una Eficacia: Alta, media y baja

3.2.2. Identificación de la variable dependiente

Liquidez de la Universidad Privada de Tacna

3.2.2.1. Indicadores

Variable	Indicadores
Liquidez	Razón corriente
	Prueba ácida
	Capital de trabajo

3.2.2.2. Escala para la medición de la variable

La variable se midió con la escala ordinal, considerando la liquidez alta, media o baja.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es pura, porque está orientada a incrementar las fronteras del conocimiento. Es de enfoque mixto ya que se utilizó datos cuantitativos y cualitativos para el cumplimiento de los objetivos de

investigación. Asimismo, es descriptiva porque expondrá datos sin alteración previa del investigador y es explicativa exponiendo las causas del comportamiento de las variables de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es no experimental, ya que no manipulará deliberadamente las variables de investigación y es longitudinal, porque se considera el fenómeno de estudio a través del tiempo.

3.5. ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolla a través del accionar del área de Tesorería perteneciente a la Universidad Privada de Tacna durante el periodo 2013 – 2014 en la ciudad de Tacna.

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1. Unidad de Estudio

La unidad de estudio está determinada por los documentos de las actividades y procesos, del Área de Tesorería y los estados financieros de la Universidad Privada de Tacna.

Asimismo, las autoridades y Jefes de Oficinas y Áreas, que se encuentran relacionados directamente relacionadas con las decisiones de liquidez.

3.6.2. Población

La población está determinada, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 8. Distribución de la población: Documentos de las actividades y procesos, del Área de Tesorería

Actividades	2013	2014
Facturación y recaudación	1	1
Procedimientos y pago	1	1
Total	2	2

Fuente: Elaboración propia extraído del Archivo del Área de Tesorería

Tabla 9. Distribución de la población: Estados financieros

Descripción	2013	2014
Estado de situación financiera	1	1
Total	1	1

Fuente: Elaboración propia extraído del Archivo del Área de Contabilidad

Tabla 10. Distribución de la población: Autoridades y jefaturas

Descripción	Cantidad
Rector	1
Vicerrector administrativo	1
Jefe de la Oficina de Administración	1
Jefe de la Oficina de Planificación	1
Jefe del Área de Contabilidad	1
Jefe del Área de Tesorería	1
Total	6

Fuente: Elaboración propia extraído del Archivo del Área del Área de Personal

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.7.1. Técnicas de recolección de datos

Encuesta

Para el presente trabajo de investigación se utilizó la encuesta dirigido a las autoridades y Jefaturas que, por sus funciones administrativas y de gestión, tienen influencia en las decisiones de liquidez de la organización, por lo que se evaluó la gestión del Área de Tesorería y la Liquidez en la Universidad Privada de Tacna.

Análisis documental

Para el presente trabajo de investigación se utilizó la técnica del análisis documental para evaluar gestión del Área de Tesorería y la Liquidez en la Universidad Privada de Tacna. Los documentos revisados son: El Plan de trabajo anual de Tesorería y los estados financieros de la Universidad Privada de Tacna.

3.7.2. Instrumentos para la recolección de datos

Cuestionario

Para el presente trabajo de investigación se utilizó el cuestionario dirigido a las autoridades y Jefaturas que, por sus funciones administrativas y de gestión, tienen influencia en las decisiones de liquidez de la organización, por lo que se evaluó la gestión del Área de Tesorería y la Liquidez en la Universidad Privada de Tacna.

**Tabla 11. Ficha técnica del primer instrumento de recolección de datos
VARIABLE DE ESTUDIO: Gestión del Área de Tesorería.**

Nro.	Elementos	Descripción
1	Título	Gestión del Área de Tesorería de la Universidad Privada de Tacna
2	Autor	Diana Karina Llerena Talavera.
3	Lugar de procedencia	Tacna
4	Fecha de adaptación	2015
5	Versión	Español
6	Administración	Colectiva
7	Duración	30 minutos
8	Finalidad	Determinar la gestión del Área de Tesorería de la Universidad Privada de Tacna
9	Dirigido a	Autoridades y jefaturas que tienen relación con la gestión del Área de Tesorería
10	Validación	Contenido juicio de expertos
11	Confiabilidad	Alfa Cronbach, coeficiente 0,828

Fuente: Elaboración propia

Ficha de Análisis documental

Para el presente trabajo de investigación se utilizó la ficha de análisis documental para evaluar Gestión del Área de Tesorería y la Liquidez en la Universidad Privada de Tacna. Los documentos revisados son: El Plan de trabajo anual de Tesorería y los estados financieros de la Universidad Privada de Tacna.

3.7.3. Técnicas de análisis de datos

Para la presentación y análisis de datos se han utilizado:

- Tablas estadísticas que agrupan en frecuencias las opiniones de los entrevistados
- Figuras Estadísticas que representan gráficamente los resultados obtenidos
- Aplicación de coeficientes de relación de variables
- Prueba de Chi Cuadrado para la determinación de la fiabilidad del instrumento.

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Para el recojo de la información, se desarrolló los siguientes procedimientos:

Para la aplicación de la técnica de la encuesta, para el presente trabajo de investigación se solicitó autorización al Rector de la Universidad Privada de Tacna, para aplicar los cuestionarios estructurados a las personas que tengan información relevante que ayude a medir las variables de investigación. Este cuestionario cumplió dos requisitos: la confiabilidad y la validez.

a. Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad es la cualidad o propiedad de un instrumento de medición que le permite obtener los mismos resultados, al aplicarse una o más veces a la misma persona o grupos de personas en diferentes periodos de tiempo. Procedimientos de recolección de datos (Carrasco, 2009).

Para poder lograr el cumplimiento de los objetivos de investigación y según lo especificado en el capítulo sobre la metodología del estudio se

aplicó un cuestionario (Anexo 01). Para esto, dicho instrumento fue sometido a la prueba de validez Alpha de Cronbach cuyos resultados son los siguientes:

Tabla 11. Prueba de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,828	14

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar el indicador de consistencia interna Alpha de Cronbach genera un valor de 0.828 que determina un nivel de confiabilidad aceptable y que asegura que la información recolectada ayuda a cumplir con los objetivos de investigación propuestos anteriormente.

b. Validez del instrumento

Este atributo de los instrumentos de la investigación consiste en que éstos miden con objetividad, precisión, veracidad y autenticidad, aquello que se desea medir de la variable o variables en estudio (Carrasco, 2009).

Asimismo, el instrumento fue validado a través del criterio de expertos.

Para la aplicación del Análisis documental para el presente trabajo de investigación se solicitó autorización al Contador y Jefe de Tesorería, con la finalidad de tener acceso a la información: Memorias anuales, estados financieros, a los planes de trabajo anual y a los procedimientos.

Finalmente, para todos los casos la información se codificará y trasladará hacia un software estadístico (SPSS 21.0) con la finalidad de emitir la información necesaria para validar las hipótesis planteadas.

4.2. DISEÑO PARA LA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la investigación se presentan en tablas de frecuencias relativas y los figuras que le corresponden, dependiendo del conjunto de observaciones que se trabajan, podrán ser expuestos y analizados en figuras de barras, y de pie.

4.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.3.1. Resultados sobre la gestión del Área de Tesorería

Los resultados fueron los siguientes y están orientados a elaborar un diagnóstico de la gestión de la Tesorería de la Universidad:

4.3.1.1. Gestión financiera

a. Existe un adecuado planeamiento financiero en la Universidad

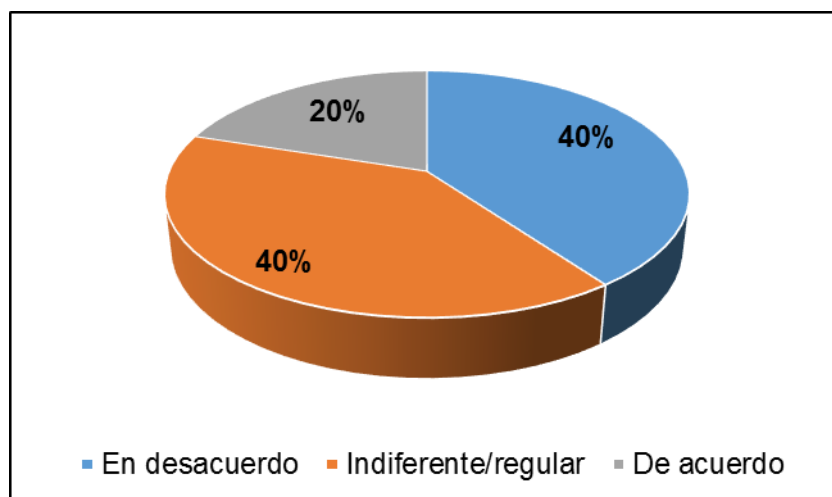


Figura 7. Planeamiento Financiero

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la Universidad

Interpretación:

En dicha afirmación el 40% de los encuestados sostuvo que el planeamiento financiero es solo regular, pero el otro 40% afirma que no está de acuerdo con la idoneidad de la planeación. El 20% coincidió en que el planeamiento financiero es adecuado en la Universidad. Según la opinión de las principales autoridades de la institución se deben aplicar propuestas de mejora para el fortalecimiento de la planificación financiera.

b. Las actuales políticas de crédito no afectan la liquidez de la Universidad

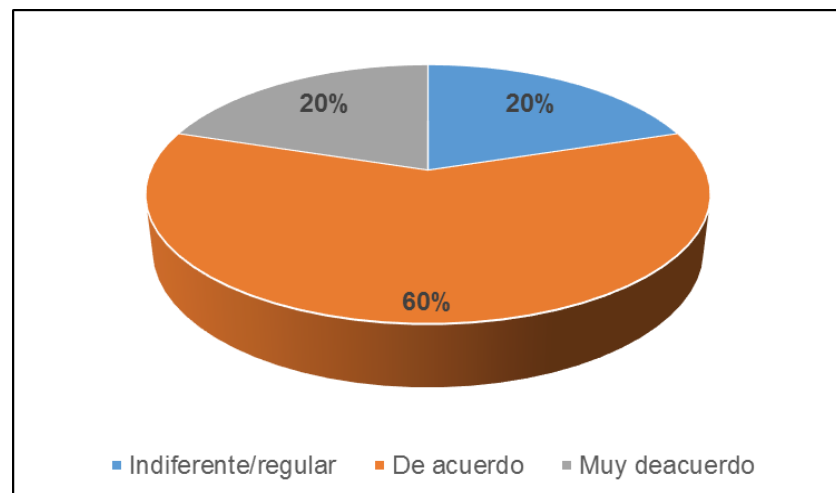


Figura 8. Política de Crédito

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la Universidad

Interpretación:

En dicha afirmación el 80% de los encuestados sostuvo que las actuales políticas de crédito no afectan la liquidez de la organización. El 20% restante permite concluir que el personal directivo percibe que las políticas de crédito no tienen mayor influencia con la liquidez de la universidad.

c. Las actuales políticas de cobranza contribuyen a la mejora de la liquidez en la Universidad

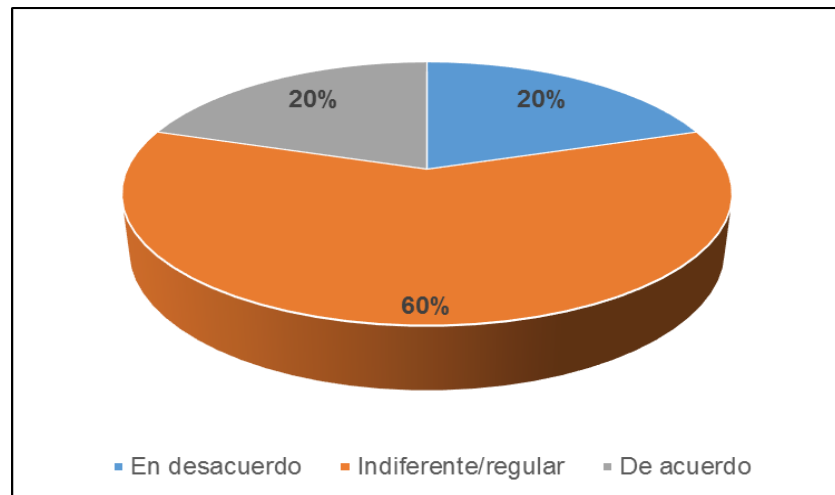


Figura 9. Política de Cobranza

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la Universidad

Interpretación:

En dicha afirmación el 60% de los encuestados sostuvo que las actuales políticas de cobranza de la Universidad solo regularmente están enfocadas hacia mejorar la liquidez. Un 20% afirma que la contribución es solo regular y el 20% se muestra convencido de dicha afirmación

4.3.2. Sobre las políticas de inversión

a) Las actuales políticas de inversión contribuyen a incrementar los ingresos de la Universidad

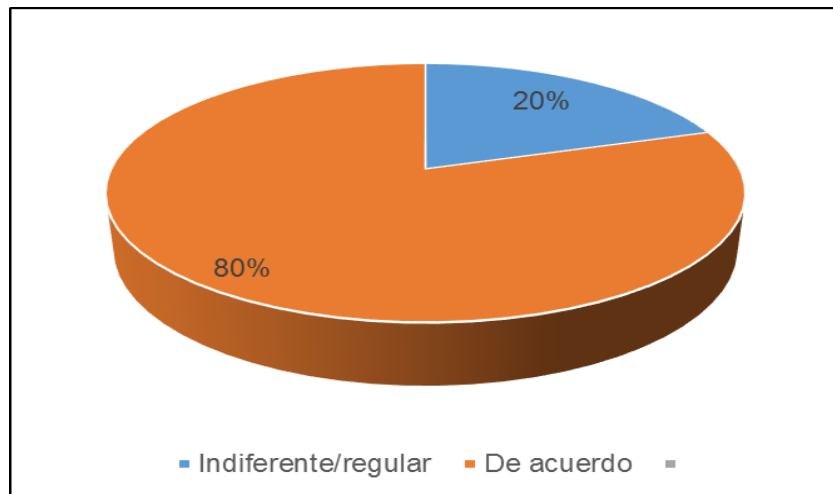


Figura 10. Política de Inversión

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la Universidad

Interpretación:

En dicha afirmación el 80% de los encuestados sostuvo que las actuales políticas de inversión de la Universidad se encuentran enfocadas hacia mejorar los ingresos. Un 20% acepta que solo regularmente dichas políticas contribuyen a la mejora de ingresos de la institución.

b) Las actuales políticas de inversión ayudan a diversificar riesgo y fortalecer nuestra posición de liquidez

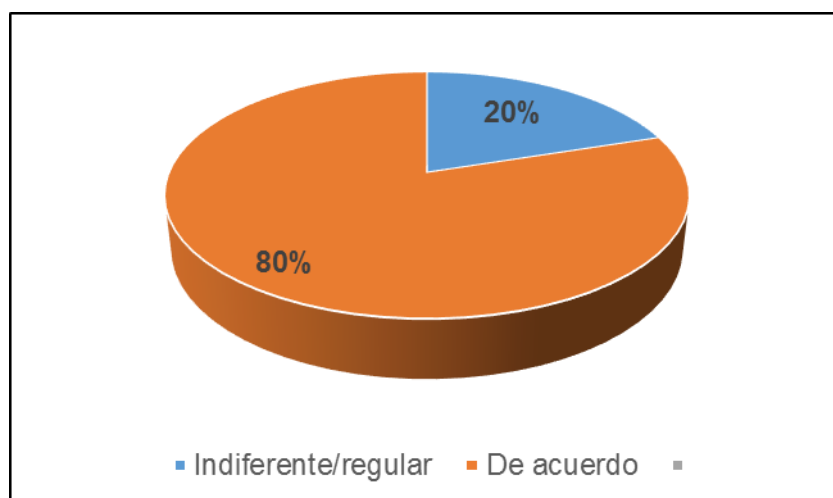


Figura 11. Política de Inversión y riesgo

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la Universidad

Interpretación:

En dicha afirmación el 80% de los encuestados sostuvo que las actuales políticas de inversión ayudan a diversificar riesgos y por efecto fortalecen nuestra posición de liquidez

4.3.3. Sobre el flujo de caja

- a) **Existen mecanismos de control implementados para la medición del cumplimiento del Flujo de Caja proyectado**

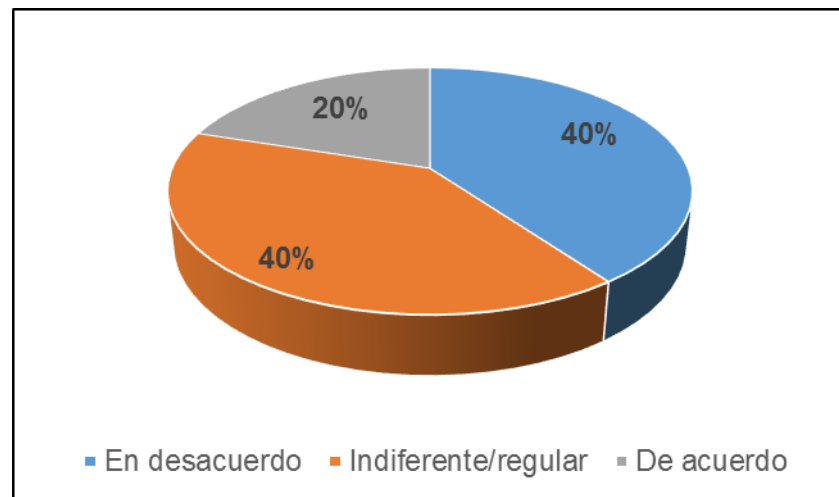


Figura 12. Mecanismos de control para el Flujo de Caja

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la Universidad

Interpretación:

En dicha afirmación el 40% de los encuestados coincide con la afirmación de que la Universidad solo de manera regular posee los mecanismos necesarios para el monitoreo del Flujo de Caja Proyectado. Un 40% coincide que la institución tiene mecanismos de control, quedando el restante en desacuerdo.

- b) **El Flujo de Caja representa de manera importante la situación de liquidez de la Universidad**

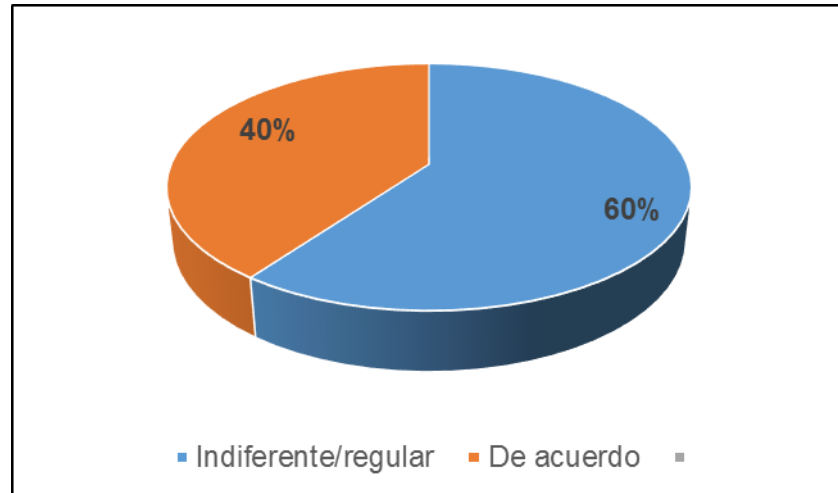


Figura 13. Representatividad del Flujo de Caja

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la Universidad

Interpretación:

En dicha afirmación el 60% de los encuestados coincide con la afirmación de que la Universidad solo de manera regular representa de manera influyente a la liquidez de la organización. Un 40% se muestra de acuerdo con la afirmación antes planteada.

4.3.4. Sobre la gestión del efectivo

- a) **Las proyecciones de las cuentas por pagar se acercan mucho al cumplimiento de nuestras obligaciones**

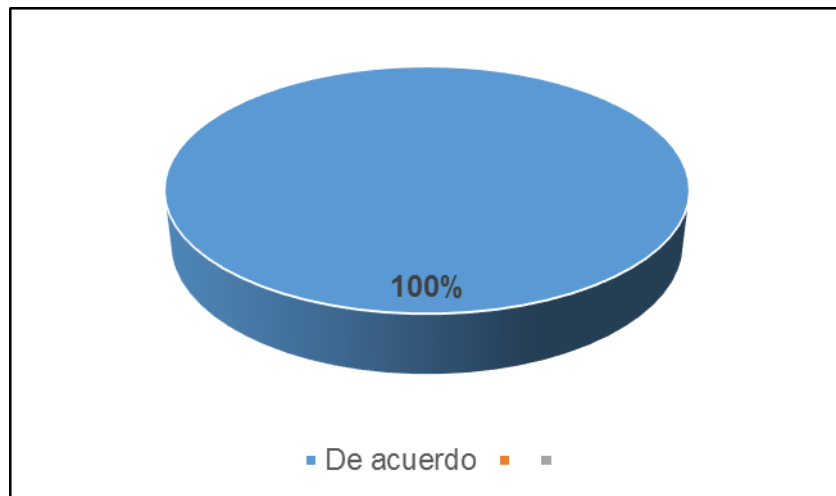


Figura 14. Proyección de Cuentas por Pagar

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la Universidad

Interpretación:

En dicha afirmación el 100% de los encuestados coincide en que las proyecciones que se realizaron en periodos anteriores coincidieron con la realidad respecto a las obligaciones que contrajo la Universidad para el presente periodo.

- b) **Existen políticas para la gestión del efectivo en caso de operaciones que involucren moneda extranjera que involucren utilidad o pérdida para la Universidad**

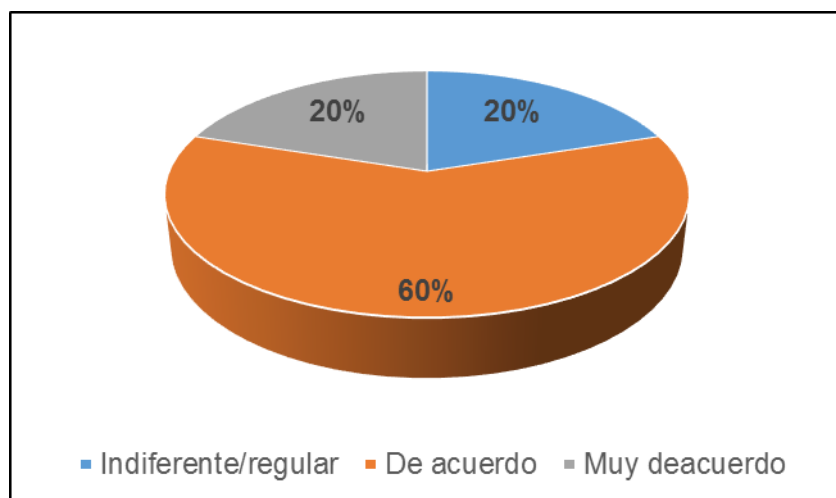


Figura 15. Políticas de Gestión del Efectivo

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la Universidad

Interpretación:

En dicha afirmación 60% de los encuestados se mostró muy de acuerdo en que la Universidad si posee las políticas internas necesarias para la gestión de las operaciones con moneda extranjera. Un 20% se coincidió con lo anterior y el restante 20% esta regularmente de acuerdo.

- c) **Se aplican las políticas para la gestión del efectivo en caso de operaciones que involucren moneda extranjera que involucren utilidad o pérdida para la Universidad**

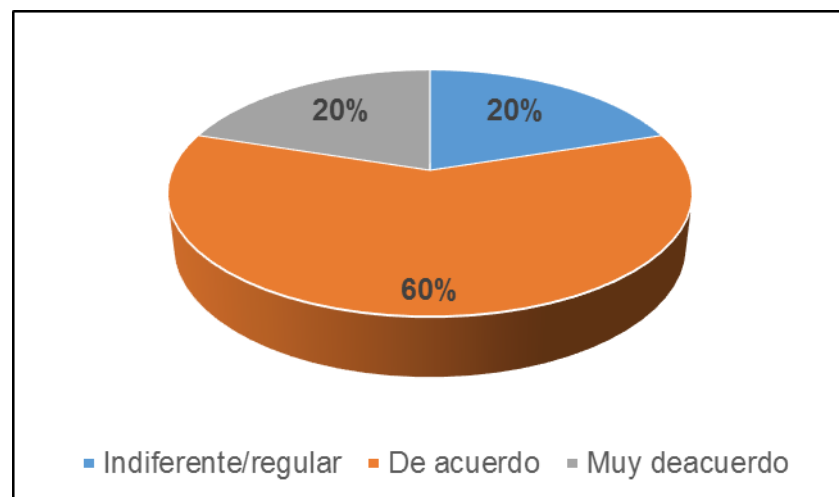


Figura 16. Políticas de gestión de efectivo en ME

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la Universidad

Interpretación:

En dicha afirmación el 60% de los encuestados coincide con la afirmación de que si bien es cierto la Universidad posee políticas de gestión de operaciones con moneda extranjera no las aplica en su totalidad. El 40% si está de acuerdo en que la Universidad aplica las políticas que posee.

d) Existen políticas adecuadas de control y gestión del efectivo

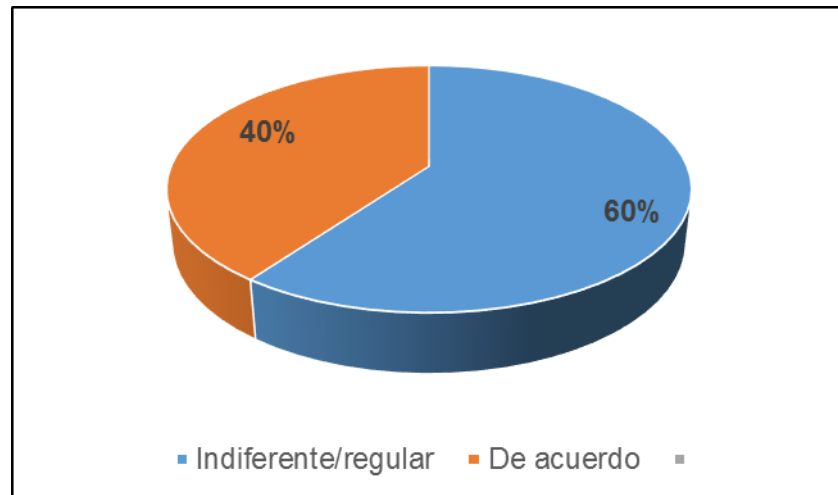


Figura 17. Política de Inversión y efectivo

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la Universidad

Interpretación:

En dicha afirmación el 40% de los encuestados coincide con la afirmación de que la Universidad posee un proceso adecuado de control y gestión del efectivo. El 60% restante solo está de acuerdo regularmente con lo expresado anteriormente.

4.3.5. Sobre las cuentas por cobrar y pagar

- a) **Los niveles de efectivo se afectarían si no se realizan las proyecciones de cuentas por pagar**

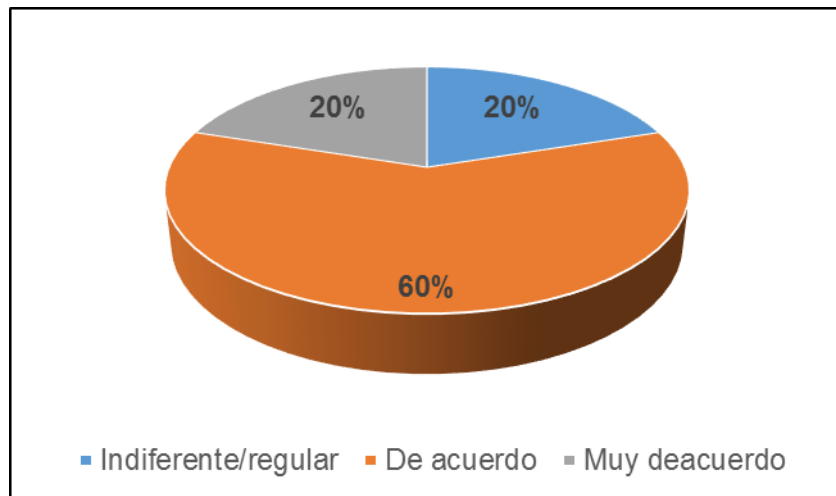


Figura 18. Niveles de Efectivo y las cuentas por pagar

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la Universidad

Interpretación:

En dicha afirmación el 80% de los encuestados se mostraron de acuerdo con que la proyección de las cuentas por pagar de la Universidad es beneficiosa para los niveles de efectivo que la organización requiere. Un 20% se muestra contrario a dicha afirmación.

b) Los niveles de efectivo se afectarían si no se realizan las proyecciones de cuentas por cobrar

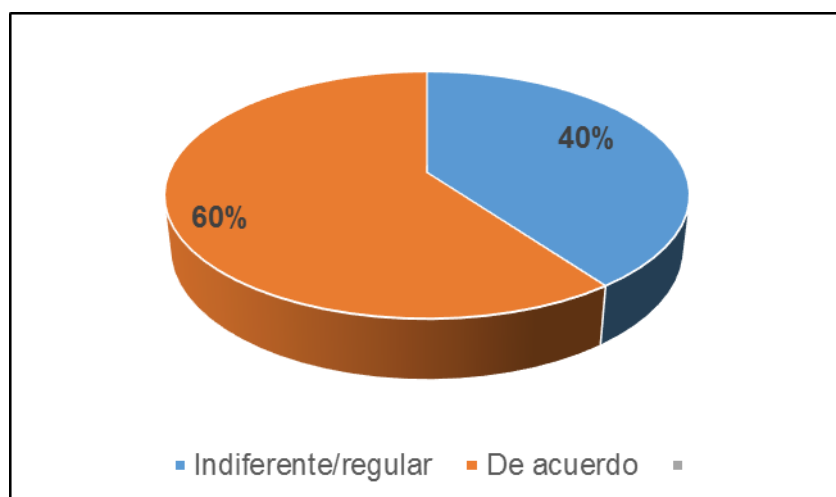


Figura 19. Nivel de Efectivo y las cuentas por cobrar

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de la Universidad

Interpretación:

En dicha afirmación el 60% de los encuestados se mostraron de acuerdo en que si no se realizaran las proyecciones de las cuentas por cobrar correctamente los niveles de efectivo se afectarían. El 40% es necesaria dicha proyección para mantener los niveles de efectivo que la organización requiere.

4.4.- VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

4.4.1. Verificación de la primera hipótesis específica

La gestión del Área de Tesorería en el cumplimiento de las actividades programadas y ejecutadas en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2013 – 2014 es eficaz.

a) Planteo de hipótesis

Ho: La gestión del Área de Tesorería en el cumplimiento de las actividades programadas y ejecutadas en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2013 – 2014 no es eficaz

Ha: La gestión del Área de Tesorería en el cumplimiento de las actividades programadas y ejecutadas en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2013 – 2014 es eficaz

b) Regla para contrastar hipótesis

Si Valor $p > 0.01$, se acepta la Ho. Si Valor $p < 0.01$, se rechaza Ho

c) Estadística para contrastar hipótesis

De acuerdo a la información presentada se aplicó la prueba estadística paramétrica r Pearson, para verificar si la gestión de Tesorería fue eficaz durante el periodo de investigación.

Sobre la gestión de tesorería se puede apreciar que se desarrollaron las siguientes acciones:

En el año 2013 y 2014 el área de Tesorería estableció dos actividades principales que desarrollar:

a.1. Recaudación y Facturación

Respecto de actos realizados, informes emitidos y registros realizados, se cumplió el 100% durante los cuatro trimestres correspondiente al año 2013. Esto implica un desempeño eficaz del área de tesorería. Asimismo, se realizaron las siguientes acciones, atención al usuario, análisis de la operación solicitada, determinación de la deuda, recepción, emisión de comprobante de pago, actualización del sistema, depósito bancario, verificación de los cobros en bancos, conciliaciones de Pagos en Bancos, seguimiento de Facturas pendientes por Cobrar, Emisión de Informes Mensuales

a.2. Procedimiento de Pagos

Recepción, análisis de los expedientes de egresos, preparación de Informe PDT cuarta categoría, comprobantes, registros, giro de cheques o realización de transferencias, conciliación de cuentas Bancarias, control de la deuda, control de seguimiento de expedientes

La medición de dichas actividades en el periodo 2013 fue de la siguiente forma:

Tabla 13. Programación de Actividades del Área de Tesorería 2013

Código de la Actividad	Denominación de la Actividad	Unidad de Medida	Meta Anual	Programación Trimestral				Indicador de evaluación
				I	II	III	IV	
03.016.005.001	Recaudación y Facturación	Actos realizados	40 644	26 027	5 889	5 793	2 935	Actos realizados. (Informes emitidos. Registros realizados)
03.016.005.002	Procedimiento de Pagos	Actos realizados	15 073	5 102	3 731	4 404	1 836	Actos realizados. (Informes emitidos. Registros realizados)

Fuente: PTA Área de Tesorería, Universidad Privada de Tacna

Tabla 14. Ejecución Específica de Actividades del Área de Tesorería 2013

Actividad	Actividades, tareas realizadas y comentarios que sustenta la Meta Ejecutada		
	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad Realizada
Recaudación y Facturación	Atención al Usuario	Actos realizados	27 950
	Análisis de la Operación Solicitada	Actos realizados	26 932
	Recepción de Expedientes	Actos realizados	1 018
	Emisión de Comprobantes (Recibos, Facturas y Boletas de Venta)	Actos realizados	26 932
	Depósitos Bancarios	Actos realizados	3 582
	Verificación de Cobros en Bancos Facturas Pendientes x Cobrar	Actos realizados	69

Total			86 483
Procedimiento de Pagos	Recepción de Expedientes	Actos realizados	3 651
	Análisis de los Expedientes	Actos realizados	3 651
	Preparación de Liquidaciones	Actos realizados	836
	Registros	Actos realizados	8 818
	Giro de Órdenes de pago	Actos realizados	7 625
	Giro de Cheques	Actos realizados	7 625
		Total	32 206

Fuente: PTA Área de Tesorería, Universidad Privada de Tacna

Tabla 15. Programación de Actividades del Área de Tesorería 2014

Código de la Actividad	Denominación de la Actividad	Unidad de Medida	Meta Anual	Programación Trimestral				Indicador de evaluación
				I	II	III	IV	
03.016.005.001	Recaudación y Facturación	Actos realizados	61 070	15 000	15 000	9 870	21 200	Actos realizados. (Informes, registros realizados)
03.016.005.002	Procedimiento de Pagos	Actos realizados	23 200	5 200	6 500	4 000	75 00	Actos realizados. (Informes, registros realizados)

Fuente: PTA Área de Tesorería, Universidad Privada de Tacna

Tabla 16. Ejecución Específica de Actividades del Área de Tesorería 2014

Actividades, tareas realizadas y comentarios que sustenta la Meta Ejecutada			
Actividad	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad Realizada
Recaudación y Facturación	Atención al usuario	Registros realizados	30 844
	Análisis de operación solicitada	Registros realizados	32 541
	Emisión de comprobantes de pago	Registros realizados	29 937
	Depósitos bancarios	Registros realizados	2 185
	Emisión de informes (RV)	Registros realizados	114
		Total	95 621

Procedimiento de Pagos	Recepción de expedientes	Actos realizados	5 165
	Análisis de expedientes	Tareas ejecutadas	5 165
	Preparación de liquidaciones	Registros realizados	1 963
	Giro de órdenes de pago	Registros realizados	12 580
	Registro de documentos	Registros realizados	12 320
	Cheques girados	Registros realizados	3 523
	Transferencias realizadas	Registros realizados	9 057
	Total		

Fuente: PTA Área de Tesorería, Universidad Privada de Tacna

Como se puede apreciar en tabla 13 a la 16 que le corresponden a la programación y ejecución de las actividades del Área de Tesorería, al aplicársele el coeficiente de correlación de Pearson para determinar la relación de las mismas.

Tabla 17. Recaudación y Facturación: Actividades programadas vs ejecutadas 2013 (Correlaciones)

		ProgRecau. y fact.2013	ProgEjecuta 2013
ProgRecau. y Fact. 2013	Correlación de Pearson	1	1,000**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	4	4
ProgEjecuta2013	Correlación de Pearson	1,000**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	4	4

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: SPSS

Tabla 18. Pagos: Actividades programadas vs ejecutadas 2013 (Correlaciones)

		ProgPagos2013	ProgEjecuta2013
ProgPagos2013	Correlación de Pearson	1	1,000**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	4	4
ProgEjecuta2013	Correlación de Pearson	1,000**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	4	4

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 19. Recaudación y Facturación: Actividades programadas vs ejecutadas 2014 (Correlaciones)

		ProgRecauda2014	ProgEjecuta2014
ProgRecauda2014	Correlación de Pearson	1	0,913
	Sig. (bilateral)		0,002
	N	4	4
ProgEjecuta2014	Correlación de Pearson	0,913	1
	Sig. (bilateral)	0,002	
	N	4	4

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

FUENTE: SPSS

Tabla 20. Pagos: Actividades programadas vs ejecutadas 2014 (Correlaciones)

		Prog Pagos2014	Prog Ejecuta2014
ProgPagos2014	Correlación de Pearson	1	0,710
	Sig. (bilateral)		0,006
	N	4	4
ProgEjecuta2014	Correlación de Pearson	0,710	1
	Sig. (bilateral)	0,006	
	N	4	4

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

FUENTE: SPSS

d) Interpretación

La gestión del Área de Tesorería en el cumplimiento de las actividades programadas y ejecutadas en la Universidad Privada de Tacna, en el período 2013-2014, es eficaz, según el coeficiente de Pearson r se encuentran altamente correlacionadas (1, 0,913).

Esto significa que las actividades ejecutadas, igualaron y superaron a lo programado, contribuyendo a la eficacia de los procesos de la Universidad Privada de Tacna.

Por tanto, se verifica la primera hipótesis específica de la investigación.

Asimismo, se obtuvo el valor $p = 0,00 < 0,01$, se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar con un 99 % de probabilidad que la gestión del Área de Tesorería en el cumplimiento de las actividades programadas y ejecutadas en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2013 – 2014 es eficaz.

4.4.2. Verificación de la segunda hipótesis específica

La Universidad Privada de Tacna, periodo 2013-2014, presenta una mejor posición en la liquidez en el periodo 2014 respecto al periodo 2013.

La liquidez es la capacidad de la empresa de cumplir sus obligaciones de corto plazo. Para comprobar la afirmación de que la liquidez en el año 2014 fue superior que el año anterior se calculó algunos indicadores financieros:

Tabla 21. Indicadores de Liquidez

Indicadores de liquidez	Año 2013	Año 2014
Razón Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente	2.20	1.97
Prueba Ácida 1 = (Activo Corriente - Inventario - gastos pagados por anticipado) / Pasivo Corriente	2.07	1.91
Prueba Ácida 2 = AC – CC / PC	1.64	1.15
Capital de trabajo= Activo corriente - pasivo corriente	S/ 6,719,761.78	S/ 4,522,635.11

Fuente: Memoria Institucional UPT 2013-2014

Respecto a los indicadores de liquidez se puede apreciar que en el periodo 2013 el indicador que describe de manera general la capacidad de cubrir las obligaciones de corto plazo de la Universidad

en un entorno ideal fue de S/. 2.20 frente a el S/. 1.97 que se alcanzó en el año 2014, por lo que se puede afirmar que si bien es cierto cuantitativamente el indicador se ha reducido y eso pudiera reflejar una disminución de la liquidez, pero se puede afirmar que registrar un volumen alto de disponible es perjudicial porque dicho activo no estaría cumpliendo su principal función que es generar rentabilidad para la organización.

En el caso de la prueba acida (1) que descuenta al de liquidez general algunos activos como inventario y gastos pagados por anticipado en el periodo 2013 se obtuvo un S/ 2.07 y en el año 2014 se registró un indicador de S/ 1.97, esto da una “mirada” más real de la liquidez, puesto que asume que los activos que se restan todavía no se han convertido en efectivo, por tanto, dicho ratio representa mejor la liquidez de la Universidad.

Para la prueba acida (2) que descuenta al activo corriente la principal partida para la Universidad que son las cuentas por cobrar comerciales, resulta en un indicador de S/ 1.64 para el año 2013 y el periodo 2014 resulta en S/ 1.15 también se ve disminuida la liquidez, pero se mantiene la capacidad de la Universidad para afrontar sus obligaciones de corto plazo. Este indicador es relevante porque muestra la fortaleza “liquida” de la entidad aún sin el recupero de sus cuentas por cobrar.

En el caso del capital de trabajo se tiene que en el año 2013 registró S/ 6 719 762 y en el periodo 2014 se tuvo un total de S/ 4 522 635 de disponible libre para generar beneficios operativos a la Universidad. Esto supone una reducción del 33% de un periodo a otro.

Por otro lado, Según el documento presentado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Características económicas y financieras de las empresas, resultado de la encuesta anual 2013 (2015), afirma que el la razón corriente para el rubro servicios, dentro de los que se encuentra las Universidades para el año 2013 fue de 1.3 veces y el ratio de prueba ácida fue de 1.1 veces.

Y según lo establecido en la Universidad Privada de Tacna se considera que los ratios de liquidez corriente y prueba ácida se encuentran en la categoría de buenos, según la siguiente tabla:

Tabla Nro.22. Categorización de ratios de liquidez de la Universidad Privada de Tacna

Ratio	Deficiente	Regular	Bueno
Liquidez Corriente	0.0 – 1.0 veces	1.1 – 1.4 veces	1.5 – 2.5 veces
Prueba Ácida	0.0 - 0.7 veces	0.8 – 1.0 veces	1.1 – 2.0 veces

Fuente: Área de Contabilidad

En resumen, ante la afirmación de que la Universidad Privada posee una mejor posición de liquidez en el año 2014 respecto al año 2013 se puede concluir la liquidez se vio afectada en todos los indicadores, **por tanto, se rechaza la segunda hipótesis de investigación, a pesar de que los indicadores no son deficientes.**

4.4.3. Verificación de la tercera hipótesis específica

Los ingresos estimados presupuestalmente han sido ejecutados con eficiencia moderada en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2013 – 2014.

a) Planteo de hipótesis

Ho: Los ingresos estimados presupuestalmente no han sido ejecutados con eficiencia moderada en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2013 – 2014.

Ha: Los ingresos estimados presupuestalmente han sido ejecutados con eficiencia moderada en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2013 – 2014.

b) Regla para contrastar hipótesis

Si Valor $p > 0.01$, se acepta la H_0 . Si Valor $p < 0.01$, se rechaza H_0

c) Estadística para contrastar hipótesis

De acuerdo a la información presentada se aplicó la prueba estadística paramétrica r Pearson, para verificar si los ingresos estimados presupuestalmente han sido ejecutados con eficiencia moderada en la Universidad Privada de Tacna, durante el periodo de investigación.

Para determinar la eficiencia en la ejecución de los ingresos ejecutados respecto a los estimados presupuestalmente de la Universidad, se considera los reportes de ingresos mensuales del sistema de caja y los ingresos mensuales que se hicieron en los presupuestos anuales de los años 2013 y 2014 contra los registros de mora en cada uno de dichos periodos.

El nivel de eficiencia estaría dado por los siguientes criterios:

- a. Los registros de mora mensuales de los periodos 2013 y 2014 son inversos al crecimiento de los ingresos ejecutados, por lo tanto, se puede afirmar que si hubo alta eficiencia en la labor de recaudación.
- b. Los registros de mora mensual de los periodos 2013 y 2014 son iguales al crecimiento de los ingresos ejecutados, por lo tanto, se puede afirmar que la eficiencia alcanza un rango medio en la labor de recaudación.
- c. Los registros de mora mensuales de los periodos 2013 y 2014 están directamente relacionales a los ingresos ejecutados, por lo que se puede afirmar que hubo eficiencia en la labor de recaudación

A continuación, se presentan los datos que fundamentan los resultados establecidos, respecto del grado de relación entre lo planificado y lo recaudado:

Tabla 23. Ingresos realmente recaudados del año 2013

Meses	Ingreso presupuestado	Pensiones	Ingresos propios	Otros ingresos	Total
ENERO	2 800 000,00	2 741 284,15	78 160,00	239 871,41	3 059 315,56
FEBRERO	2 600 000,00	2 970 746,13	165 721,23	299 519,83	3 435 987,19
MARZO	2 300 000,00	1 948 970,77	56 172,30	301 033,42	2 306 176,49
ABRIL	2 200 000,00	1 972 869,68	45 464,90	254 858,42	2 273 193,00
MAYO	2 100 000,00	2 256 333,02	117 179,25	247 523,29	2 621 035,56
JUNIO	2 200 000,00	2 670 982,31	34 132,70	208 877,73	2 913 992,74
JULIO	5 100 000,00	5 426 038,37	89 356,60	358 255,75	5 873 650,72
AGOSTO	2 800 000,00	2 422 314,61	194 549,51	233 553,43	2 850 417,55
SEPTIEMBRE	2 600 000,00	2 421 069,75	191 197,25	328 455,89	2 940 722,89
OCTUBRE	2 200 000,00	2 390 022,02	126 182,92	284 599,61	2 800 804,55
NOVIEMBRE	2 100 000,00	2 280 257,91	252 011,38	394 306,87	2 926 576,16
DICIEMBRE	4 500 000,00	4 873 791,43	145 941,59	418 580,00	5 438 313,02
TOTAL	33 500 000,00	34 374,680,15	1 496 069,63	3,569,435,65	39 440 185,43

Fuente: Oficina de Administración de la Universidad Privada de Tacna

Tabla 24. Ingresos realmente recaudados del año 2014

Meses	Ingreso presupuestado	Pensiones	Ingresos propios	Otros ingresos	Total
ENERO	3 200 000,00	2 892 940,20	59 174,29	493 866,98	3 445 981,47
FEBRERO	2 600 000,00	2 399 486,20	74 010,30	195 026,65	2 668 523,15
MARZO	2 500 000,00	1 815 111,98	137 848,40	563 619,63	2 516 580,01
ABRIL	2 200 000,00	1 830 265,09	43 735,59	411 208,58	2 285 209,26
MAYO	2 100 000,00	2 233 690,51	47 321,56	465 084,94	2 746 097,01
JUNIO	5 500 000,00	5 122 894,95	101 842,98	389 319,58	5 614 057,51
JULIO	2 500 000,00	2 129 628,30	45 158,04	296 520,46	2 471 306,80
AGOSTO	2 400 000,00	2 111 417,46	104 738,19	242 627,61	2,458 783,26
SEPTIEMBRE	2 300 000,00	1 966 607,93	180 740,10	306 884,68	2 454 232,71
OCTUBRE	2 200 000,00	2 095 152,49	224 063,70	456 323,69	2 775 539,88
NOVIEMBRE	5 000 000,00	4 666 494,16	135 754,20	457 015,44	5 259,263,80
DICIEMBRE	2 500 000,00	1 975 837,66	138 482,70	460 291,36	2 574 611,72
TOTAL	35 000 000,00	31 239 526,93	1 292 870,05	4 737 789,58	37 270 186,56

Fuente: Oficina de Administración de la Universidad Privada de Tacna

Tabla 25. Histórico de Mora del año 2013 (Expresado en soles)

Mes	Mora
Enero	12 111
Febrero	18 520
Marzo	5 249
Abril	4 964
Mayo	5 243
Junio	5 669
Julio	17 680
Agosto	3 740
Setiembre	7 424
Octubre	3 862
Noviembre	10 452
Diciembre	99 176
Total	S/ 194 090

Fuente: Sistema de Tesorería

Tabla 26. Histórico de Mora del año 2014 (Expresado en soles)

Mes	Mora
Enero	39 222
Febrero	25 305
Marzo	29 569
Abril	26 474
Mayo	32 614
Junio	128 147
Julio	30 160
Agosto	26 146
Setiembre	36 536
Octubre	33 494
Noviembre	107 120
Diciembre	26 055
Total	S/ 540 842

Fuente: Sistema de Tesorería

Tabla 27. Prueba Estadística para Medir la eficiencia

		Correlaciones	
		Ventas13-14	Mora13-14
Ventas2013	Correlación de Pearson	1	0,748**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	24	24
Mora2013	Correlación de Pearson	0,748**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	24	24

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Aplicación de la guía de análisis documental

d) Interpretación

El grado de relación entre las ventas conseguidas y los históricos de mora de los periodos 2013 – 2014, es de 0,748 lo que demuestra que dichos datos han tenido un comportamiento relacional alto, es decir, que existe relación entre el nivel de ventas y las moras, lo cual implica que el incremento en los ingresos está asociado con el aumento histórico de moras, pero no en la misma proporción, lo que evidencia una eficiencia moderada en la labor de recaudación del Área de Tesorería.

Por tanto, se afirma que la gestión en el área de Tesorería de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2013 – 2014 tuvo una eficiencia moderada en el logro de los objetivos presupuestales de la Universidad en el periodo 2013-2014.

Asimismo, como el valor $p = 0,00 < 0,01$, se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar con un 99 % de probabilidad Los ingresos estimados presupuestalmente han sido ejecutados con eficiencia moderada en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2013 – 2014.

4.4.4. Verificación de la Hipótesis General

La gestión del Área de Tesorería influye en la liquidez de la Universidad Privada de Tacna, en el período 2013-2014.

a) Planteo de hipótesis

Ho: La gestión del Área de Tesorería no influye en la liquidez de la Universidad Privada de Tacna, en el período 2013-2014.

Ha: La gestión del Área de Tesorería influye en la liquidez de la Universidad Privada de Tacna, en el período 2013-2014.

b) Regla para contrastar hipótesis

Si Valor $p > 0.05$, se acepta la Ho. Si Valor $p < 0.05$, se rechaza Ho

c) Estadística para contrastar hipótesis

De acuerdo a la información presentada se aplicó la prueba estadística no paramétrica χ^2 para verificar si la gestión del Área de Tesorería influye en la liquidez de la Universidad Privada de Tacna, en el período 2013-2014.

El resultado de la aplicación de la prueba estadística es la siguiente:

Tabla 28. Prueba de Hipótesis

Estadísticos de prueba

	Directivos
Chi-cuadrado	2,063 ^a
Gl	4
Sig. Asintótica	0,024

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 6,4.

d) Interpretación

Por tanto, se concluye que, a un nivel de confianza del 95%, se determina que la gestión del Área de Tesorería influye en la liquidez de la Universidad Privada de Tacna, en el período 2013-2014, según la aplicación de la prueba Chi-cuadrada, se obtuvo que el p-valor es $0,024 < 0,05$ que es el nivel de significancia.

4.5. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN)

De acuerdo a los resultados, se determinó que, a un nivel de confianza del 95%, se determina que la gestión del Área de Tesorería influye en la liquidez de la Universidad Privada de Tacna, en el período 2013-2014, según la aplicación de la prueba Chi-cuadrada, se obtuvo que el p-valor es $0,024 < 0,05$ que es el nivel de significancia. Asimismo, la gestión del Área de Tesorería en los diferentes componentes, como la gestión

financiera, las políticas de inversiones, los flujos de caja, la gestión del efectivo y las cuentas por cobrar y pagar, según la percepción de los principales actores de la universidad, es buena o regular.

Tales hallazgos se relacionan parcialmente con Mena (2010), quien en su estudio “La Gestión de Tesorería en las Empresas Multinacionales Comercializadoras de Cosméticos en el Distrito de Santa Anita”, concluyó que, a través de una adecuada gestión de la tesorería, se podrá cumplir en forma eficaz y en su fecha de vencimiento con todas las obligaciones que pueda presentar la empresa. Al respecto, de acuerdo al modelo de Beranek, sostiene que se debe constituir montos significativos para dar cobertura a una obligación futura, teniendo en cuenta que tiene una fuente segura de ingresos que permite constituir el montante de la obligación futura. Por su parte, Castillo (2012) en su trabajo de investigación titulado “Evaluación financiera de la liquidez en las empresas distribuidoras de productos farmacéuticos a través del ciclo de conversión de efectivo”, concluyó que las compañías no tienen conocimiento de sus necesidades de efectivo ni el tiempo en que lo requerirán, motivo por el cual están dejando en la caja excesos de liquidez que pueden ser aprovechados de manera eficiente por medio de inversiones temporales. Se coincide con ello, porque si bien es cierto se debe considerar que tener nivel de óptimo permite afrontar las obligaciones a corto plazo, también es importante analizar constantemente los requerimientos de efectivo futuros para aprovechar al máximo el exceso de liquidez con productos financieros que den rentabilidad con riesgos menores por el tipo de empresa que es la Universidad Privada de Tacna.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

PRIMERA

A un nivel de confianza del 95%, se determina que la gestión del Área de Tesorería influye en la liquidez de la Universidad Privada de Tacna, en el período 2013-2014, según la aplicación de la prueba Chi-cuadrada, se obtuvo que el p-valor es $0,024 < 0,05$ que es el nivel de significancia.

Asimismo, la gestión del Área de Tesorería en los diferentes componentes, como la gestión financiera, las políticas de inversiones, los flujos de caja, la gestión del efectivo y las cuentas por cobrar y pagar, según la percepción de los principales actores de la universidad, es buena o regular.

SEGUNDA

La gestión del Área de Tesorería en el cumplimiento de las actividades programadas y ejecutadas en la Universidad Privada de Tacna, en el período 2013-2014, es eficaz, según el coeficiente de Pearson r se encuentran altamente correlacionadas (1, 0,913).

Asimismo, la eficacia en la ejecución de las actividades de la gestión del Área de Tesorería, en el período de análisis 2013, se demostró

presupuestalmente, ya que la meta anual ejecutada respecto a lo planificado fue superada en un 113% y 114%, lo cual se logró también para el año 2014 en un 57% y 115% para las actividades de recaudación y facturación y la de pago, respectivamente.

TERCERA

La Universidad Privada de Tacna, periodo 2013 – 2014, no presenta una mejor posición en la liquidez en el periodo 2014 respecto al periodo 2013, según la obtención de los ratios financieros; sin embargo, ello no significa que la liquidez sea baja, ya que según los criterios establecidos por la Universidad se encuentran en la categoría de buenos, debido a que cuenta con recursos suficientes para afrontar sus obligaciones a corto plazo. Tal liquidez se vio afectada por las políticas implementadas por la Universidad, reflejado en los estados financieros en el incremento de los activos intangibles.

CUARTA

Los ingresos estimados presupuestalmente han sido ejecutados con una eficiencia moderada en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2013 – 2014, según el grado de relación entre las ventas conseguidas y los históricos de mora de los periodos 2013 – 2014, según el coeficiente de Pearson r es de 0,748, es decir, existe relación entre el nivel de ventas y las moras, lo cual implica que el incremento en los ingresos está asociado con el aumento histórico de moras, pero no en la misma proporción.

RECOMENDACIONES

- a. Debe de fortalecerse la gestión del área de Tesorería, puesto que esta tiene influencia en los indicadores de liquidez que registra la organización. Por lo que el Rector debe ordenar la elaboración y la implementación el Plan de Reinversión de Ingresos Generados por Operaciones Financieras de la Universidad Privada de Tacna, a cargo de la Dirección General de Administración con el propósito de optimizar la liquidez.
- b. Implementar un conjunto de indicadores que se encuentren enlazados con los sistemas de gestión que maneja la Universidad para que se pueda monitorear el nivel de cumplimiento de las Actividades programadas y ejecutadas, y se incluya indicadores de eficiencia los cuales darían información clara sobre el impacto de la Gestión del Área de Tesorería en los resultados estratégicos que busca conseguir la Universidad
- c. Realizar un seguimiento semanal de los niveles de liquidez a través de dos herramientas fundamentales en la gestión financiera de toda institución: el Flujo de Caja y el Estado de Flujo de Efectivo. El monitoreo del primero da información sobre los niveles de efectivo reales que se van registrando en la organización y el segundo, generaría información sobre la aplicación y usos de los niveles de efectivo de la organización. Por tanto, el seguimiento herramientas como soporte de las decisiones que se toman es fundamental para la Universidad.
- d. Lograr una eficiencia óptima en la recaudación de ingresos, reduciendo la morosidad lo que consecuentemente permitirá el logro de los objetivos institucionales y así poder realizar las mejoras del servicio académico y de procesos establecidos.

PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL ÁREA DE TESORERIA

Plan de Reinversión de Ingresos Generados por Operaciones Financieras de la Universidad Privada de Tacna

5.1. DIAGNÓSTICO

De acuerdo a la Ley del Impuesto a la Renta (IR), se consideran como renta de fuente peruana aquellas producidas por capitales, así como los intereses, comisiones, primas y toda suma adicional que provenga de créditos u otras operaciones financieras, cuando el capital esté colocado o sea utilizado económicamente en el país, o cuando el pagador de las rentas sea un sujeto domiciliado en el país.

También se consideran rentas de fuente peruana los resultados provenientes de Instrumentos Financieros Derivados (IFD) obtenidos por sujetos domiciliados en el país, así como los IFD de cobertura cuyos activos, bienes, obligaciones o pasivos estén destinados a la generación de rentas de fuente peruana.

De acuerdo al artículo 19 de la Constitución del Perú, las universidades, institutos superiores y demás centros educativos gozan de inafectación de todo impuesto directo e indirecto que afecte los bienes y servicios propios de su finalidad educativa y cultural. Además, dicha norma establece que las instituciones educativas privadas que generen ingresos que por ley sean calificadas como utilidades, puede aplicárseles el IR.

Sin embargo, el inciso m) del artículo 19 de la Ley del IR, dispone que las Universidades Privadas constituidas bajo personas jurídicas de derecho público interno o personas jurídicas de derecho privado sin fines de lucro se encuentran

exoneradas de este impuesto, siempre y cuando cumplan con las disposiciones del artículo 6 de la Ley No.23733.

Dicho artículo 6 establece que las Universidades son públicas o privadas, según se creen por iniciativa del Estado o de particulares. Las primeras son personas jurídicas de derecho público interno y las segundas son personas jurídicas de derecho privado sin fines de lucro. El excedente que pudiere resultar al término de un ejercicio presupuestal anual, tratándose de universidades privadas, lo invierten a favor de la Institución y en becas para estudios. No puede ser distribuido entre sus miembros ni utilizado por ellos.

En caso de que no se cumpla con alguno de los requisitos mencionados en dicha regulación para el goce de los beneficios, se presumirá, sin admitir prueba en contrario, que la totalidad de las rentas percibidas por las Universidades Privadas han estado gravadas con el IR.

El Tribunal Fiscal, mediante Resolución No.2067-3-2003, resolvió el caso de una universidad que compró acciones con su excedente presupuestal, indicando que esto no afecta la exoneración que goza dicha institución, en la medida que el dinero que se destine a aquella sea invertido a favor de los intereses de la universidad.

Además, el Tribunal señaló que la Administración Tributaria no acreditó de modo alguno que el excedente haya sido distribuido entre los miembros de la universidad, o utilizado directa o directamente por ellos.

El reglamento general y el estatuto de la Universidad Privada de Tacna en ninguno de sus articulados prohíben generar ingresos adicionales producto de operaciones financieras.

Adicionalmente según el art. 119. Reinversión de excedentes y utilidades de la Ley Universitaria vigente a la fecha, en su numeral 119.1 indica: “Las universidades privadas asociativas que generan excedentes tienen la obligación de reinvertirlos en la mejora de la calidad de la educación que brindan”.

Y el artículo 120. Programas de reinversión, numeral 121 de la misma Ley indica que “Las universidades privadas asociativas y societarias deben presentar un informe anual de reinversión de excedentes o utilidades a la SUNEDU y a la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), para efectos de verificación del cumplimiento de lo dispuesto por la presente Ley.

5.2. **BASE LEGAL**

- Constitución Política del Perú
- D.S. N° 035-99 EFE TUO del Código Tributario
- Ley Universitaria N°30220
- Estatuto de la Universidad Privada de Tacna.
- Reglamento General de la Universidad Privada de Tacna.

5.3. **OBJETIVOS**

- a. Elaborar un Plan de Reinversión de los ingresos generados por las operaciones financieras
- b. Rentabilizar los excesos de liquidez de la Universidad Privada de Tacna en el marco de la Nueva Ley Universitaria

5.4. **IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN**

La Universidad Privada de Tacna como entidad sin fines de lucro tiene la obligación de velar por la prestación de un buen servicio académico, fortalecer las actividades de investigación y buscar principalmente el desarrollo económico social de todos sus interesados.

Por tanto, el impacto que puede tener en la organización por la generación de recursos adicionales que no se extralimiten con lo establecido legalmente

contribuye a ese fin, que es el bienestar de la comunidad académica y las actividades de investigación.

Por tanto, haciendo una revisión de los ingresos que se genera por dicha actividad es que se presenta la siguiente tabla:

Tabla 29. Ingresos por Operaciones Financieras

AÑO	Depósito a Tasa variable	Depósitos especiales	Depósitos a largo plazo	TOTAL
TOTAL				

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 29 se registra los ingresos que se genera por el aprovechamiento de los excesos de liquidez de la organización, los cuales pueden reinvertirse en el bienestar de la comunidad universitaria y sus actividades. Por tanto, se puede afirmar que esta operación tiene un impacto inmediato en la liquidez de la Universidad Privada de Tacna.

Tabla 30. Cuadro de Reinversiones

Ítem	Periodo	Proveedor	Descripción	Monto (soles)
1				
2				
3				
4				

Fuente: Elaboración propia

La tabla 30 permitirá ingresar datos de las adquisiciones programadas con los fondos generados a fin de ser aprobadas mediante acto resolutivo.

5.5. SEGUIMIENTO

Tabla 31. Seguimiento de la propuesta de mejora

Nro.	Acción de mejora	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
01	Reinversión de los excesos de efectivo en cuentas de interés variable	Poca	Corto plazo	Mediano	Inmediata
02	Reinversión de los excesos de efectivo en depósitos especiales	Poca	Corto plazo	Mediano	Inmediata
03	Reinversión de los excesos de efectivo en depósitos a plazo	Poca	Corto plazo	Mediano	Inmediata
04	Reinversión de los ingresos generados	Poca	Corto plazo	Mediano	Inmediata

Fuente: Elaboración propia

5.6. MECANISMOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

Tabla 32. Mecanismos de control y seguimiento

Acción de mejora	Tarea	Responsable	Tiempo	Recursos	Financiación	Indicador de seguimiento
Depósito de excedentes	Reinversión de los excesos de efectivo en cuentas de interés variable	Jefe de Tesorería	Año correspondiente	Ninguno	No requiere	Tabla de acumulación del fondo
Depósito de excedentes	Reinversión de los excesos de efectivo en depósitos especiales	Jefe de Tesorería	Año correspondiente	Ninguno	No requiere	Tabla de acumulación del fondo
Depósito de excedentes	Reinversión de los excesos de efectivo en depósitos a plazo	Jefe de Tesorería	Año correspondiente	Ninguno	No requiere	Tabla de acumulación del fondo
Reinversión de los ingresos por depósitos	Reinversión de los ingresos generados	Oficina de Logística y Adquisiciones	Año correspondiente	Ninguno	No requiere	Tabla de acumulación del fondo

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

Actibva. (05 de Enero de 2015). <http://www.actibva.com/>. Obtenido de <http://www.actibva.com/magazine/economia/liquidez-monetaria-una-receta-que-no-siempre-funciona>

Aguilar, V. H. (2013). *Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa contratista Corporación Petrolera S.A.C. - Año 2012.* (Tesis de licenciatura). Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/653/3/aguil-ar_vh.pdf

Análisis Financiero (13 de Junio de 2010). <http:// analisisfinancieroscun2015>. Obtenido de <http:// analisisfinancieroscun2015.blogspot.pe/>

Apaza, M.(2015). *Adopción y Aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera: NIIF - NIC - CINIIF – SIC.* Lima, Perú: Instituto Pacifico S.A.C.

Castillo,Y.(2012). *Evaluación financiera de la liquidez en las empresas distribuidoras de productos farmacéuticos a través del ciclo de conversión de efectivo.* Universidad de san Carlos de Guatemala. Guatemala

Carrasco, S. (2009). Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto. Lima, Perú: San Marcos

CENTRE. (15 de enero de 2015). <http://www.centrem.cat/>. Obtenido de <http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/gestion.pdf>

Concepto. De (2015). <http://concepto.de>. Obtenido de <http://concepto.de/gestion/>

Congreso General de la República. (Agosto de 1993). Constitución del Perú. Lima, Perú: Norma.

De Pablo, L.A. y Ferrus, A. L.(1996). *Finanzas de empresas*. Colombia: Centro de estudios Ramón Arancés.

Diccionario de términos bancarios, financieros y comerciales (2003). Lima, Perú: Ediciones Monteblanco.

Económica, E. I. (10 de Julio de 2015). <http://www.expansion.com/>. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/tesoreria.html>

Edufinet. (15 de Agosto de 2015). <http://www.edufinet.com/>. Obtenido de http://www.edufinet.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1385&Itemid=376

El Mundo. (13 de Diciembre de 2014). <http://www.elmundo.com.ve/>. Obtenido de <http://www.elmundo.com.ve/diccionario/liquidez.aspx>

Gerencie. (15 de Noviembre de 2014). www.gerencie.com. Obtenido de <http://www.gerencie.com/indice-de-liquidez.html>

Gestiondempresas. (14 de Noviembre de 2014). <http://www.gestiondempresas.com/>. Obtenido de <http://www.gestiondempresas.com/notas/que-es-gestion-de-empresas.html>

Gonzalez, J. M. (2003). *Cambio en la Función Financiera: El Rediseño de los Procesos de Gestión de Tesorería*. Sevilla, España: Universidad de Sevilla de España.

Grupointellego. (19 de Noviembre de 2014). www.grupointellego.com. Obtenido de <http://www.grupointellego.com/es/gestion-de-tesoreria>.

Hariet, A.A. (2002). *Contabilidad Financiera*. Barcelona, España: Océano. 751 pág.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015) *Características económicas y financieras de la empresas, resultado de la encuesta anual 2014 (Ejercicio económico 2013)*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1301/cap02.pdf
- La Caixa Bank. (13 de Diciembre de 2015). <http://www.caixabank.com/>. Obtenido de http://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Aprenda_con_caixabank/aula829_w.pdf
- Mena, J. (2010) *La Gestión de Tesorería en las Empresas Multinacionales Comercializadoras de Cosméticos en el Distrito de Santa Anita (Tesis de grado)*. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/370/1/mena_jl.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (Lima). *Ley del Impuesto a la Renta. Perú*.
- Modelos de gestión de tesorería (06 de diciembre de 2015). <http://docslide.com.br>. Obtenido de <http://docslide.com.br/documents/modelos-de-gestion-de-tesoreria.html>
- Montiel Pérez, N. E. (2012). *Gestión de Tesorería para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en el Sector Servicio del Municipio Maracaibo*. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Navalon, M. (1993). *Cash-management: Gestión de Tesorería*. España: Gestión 2000.
- Navarro, H. (2010). *Gestión de Tesorería en las empresas mixtas productoras de Resinas Plásticas del Estado Zulia*. Universidad del Zulia. Maracaibo-Edo. Zulia.
- Nevado, D., López, J. V., Pérez, J. y Zaratiegui, J. R. (2007). *Cómo gestionar el binomio rentabilidad-productividad. Especial Directivos*. Madrid, España.
- O'Halloran, E. F., Rodríguez, P. L. y Vergara, F. (2005). *Un informe ejecutivo en el ángel de la inversión en América Latina*. Charlottesville, Virginia: Batten Institute de la Escuela Darden de Graduados en Administración de Empresas.
- Olmo, C. (2009). *Calidad y excelencia en la gestión de las Pymes españolas*.

Colecciones EOI. España.

- Olsina, F. X. (2009). *Gestión De Tesorería. Optimizando Los Flujos Monetarios*. Barcelona: Profit Editorial. 174 pág.
- Parra, J. (2006). *Guía de Muestreo. Colección XLVIII aniversario FCES*. Tercera Edición.
- Perdomo, A. (2000). *Análisis e interpretación de los estados financieros*. México: Cengage Learning Editores. 288 pág.
- Pina, L. y Torres, L. (2009). *Normas Internacionales De Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades (PYMES)*. España: Universidad de Zaragoza.
- pymesya autonomos. (10 de Enero de 2015). *pymesya autonomos.com*. Obtenido de <http://www.pymesya autonomos.com/administracion-finanzas/cual-es-la-diferencia-entre-liquidez-y-solvencia>
- Pindado García, Julio (2001). *Gestión de tesorería en la empresa. Teoría y aplicaciones prácticas*. Ediciones Universidad Salamanca. España. 248 pág.
- Piñeiro C., De Llano P. (2010) *Dirección financiera, Un enfoque centrado en el valor y riesgo*. Collado Villalba, Madrid: delta Publicaciones.
- Rahnema, Admad. (2007). *Finanzas internacionales*. Ediciones Deusto. Barcelona, España. 395 pág.
- Reyes Ponce, Agustín (2005). *Administración de empresas. Teoría y Práctica. Segunda Parte*. México: Limusa Noriega. 200 pág.
- Robbins, Stephen P. y Decenzo, David A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación, 3era edición. 552 pág
- Rodríguez Moguel, Ernesto A. (2005). *Metodología de la investigación. La creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesional de éxito*. México: Merino Rodríguez.
- Ruiz Rojas, Ana Isabel. (2007). *Diagnóstico de situaciones y problemas locales*. San José, Costa Rica : Euned.
- Ruiz, Iturralde & Maseda (2002). *Un modelo de la gestión de la tesorería en la Empresa, Universidad del país Vasco*. España.

- Sanchís Palacio, Joan Ramón y Ribeiro Soriano, Domingo (1999). *Creación y dirección de PYMES*. España: Díaz de Santos. 273 pág.
- Santandreu, Eliseu. (2001). *Manual de gestión del circulante*. Barcelona-España: Gestión 2000, S.A. 237 pág.
- Santandreu, Eliseu y Santandreu, Pol. (2000). *Manual de finanzas*. España: Gestión 2000. 376 pág.
- Santomá Javier (2002). *Gestión de tesorería*. España: Gestión 2000 S.A.
- Sulbarán, Maykell J. (2010). *Gestión de Tesorería en Empresas procesadoras de pollo del Sector avícola en el Municipio Maracaibo*. Universidad del Zulia. Maracaibo- Edo. Zulia.
- Tanaka Nakasone, Gustavo (2005). *Análisis de los estados financieros para la toma de decisiones*. Perú: Fondo Editorial
- Tribunal Constitucional. (2003). *Resolución 2067-3-2003*. Lima, Perú.
- SUNEDU. (Julio de 2014). *Nueva Ley Universitaria*. Lima, Perú.
- Universidad Privada de Tacna (2010), *Manual de Organización y Funciones*.
- Universidad Privada de Tacna (2013), *Memoria Anual* .
- Universidad Privada de Tacna (2014), *Memoria Anual* .
- Universidad Privada de Tacna (2013), Plan de Trabajo Anual.
- Universidad Privada de Tacna (2014), Plan de Trabajo Anual.
- Vacas, C. (1993). *Curso básico de contabilidad financiera*. España: Sintesis.547 pág.
- Valls, J. R. (2003). *Fundamentos de la nueva gestión de tesorería*. España: Fundación central. 348 pág.
- Xunta de Galicia. (30 de diciembre de 2014). <http://www.aragonemprendedor.com/>. Obtenido de http://www.aragonemprendedor.com/archivos/descargas/cpx_conceptosbasicostesoreria_cas.pdf

ANEXOS

CUESTIONARIO APLICADO

Sr/a sírvase hacer la afirmación correspondiente en base a las proposiciones del cuestionario. Dichos resultados solo se utilizarán para fines académicos preservando las políticas internas y externas que guarden relación con la Universidad para su protección.

Responda en base a la siguiente escala

- 1 Muy en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Indiferente/Regular
- 4 De acuerdo
- 5 Muy de Acuerdo

Número de encuesta	
Fecha de aplicación	

Apellidos y nombres del encuestado	
Cargo del encuestado	

ítem	Proposición	1	2	3	4	5
	Gestión financiera					
1	Existe un adecuado planeamiento financiero en la Universidad					
2	Las actuales políticas de crédito no afectan la liquidez de la Universidad					
3	Las actuales políticas de cobranza contribuyen a la mejora de la liquidez en la Universidad					
	Políticas de inversión					
4	Las actuales políticas de inversión contribuyen a incrementar los ingresos de la Universidad					
5	Las actuales políticas de inversión ayudan a diversificar riesgo y fortalecer nuestra posición de liquidez					
	Flujo de caja					
6	Existen mecanismos de control implementados para la medición del cumplimiento del Flujo de Caja proyectado					
7	El Flujo de Caja representa de manera importante la situación de liquidez de la Universidad					
	Gestión del efectivo					
8	Las proyecciones de las cuentas por pagar se acercan mucho al cumplimiento de nuestras obligaciones					
9	Existen políticas para la gestión del efectivo en caso de operaciones que involucren moneda extranjera que involucren utilidad o pérdida para la Universidad					
10	Se aplican las políticas para la gestión del efectivo en caso de operaciones que involucren moneda extranjera					

	que involucren utilidad o pérdida para la Universidad					
11	Existen políticas adecuadas de control y gestión del efectivo					
	Cuentas por cobrar y pagar					
12	Los niveles de efectivo se afectarían si no se realizan las proyecciones de cuentas por pagar					
13	Los niveles de efectivo se afectarían si no se realizan las proyecciones de cuentas por cobrar					

Guía de Análisis Documental

Objetivo: La presente guía de análisis tiene la finalidad establecer qué posición presenta la liquidez en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2013 – 2014.

Fecha:

Hora:

Lugar:

Fuente documentaria: Estado de situación financiera de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2013-2014.

Instrucciones: En la presente guía de análisis documental se deberá considerar la información necesaria para calcular los ratios financieros de liquidez.

Rubro	2013	2014
Activo Corriente		
Inventario		
Gastos pagados por anticipado		
Pasivo corriente		

Fuente: Estado de Situación Financiera de la Universidad Privada de Tacna

Guía de Análisis Documental

Objetivo: La presente guía de análisis tiene la finalidad determinar si las actividades programadas y ejecutadas en la Universidad Privada de Tacna son eficaces, periodo 2013 – 2014.

Fecha:

Hora:

Lugar:

Fuente documentaria: Plan de trabajo Anual de Tesorería 2013 - 2014.

Instrucciones: En la presente guía de análisis documental se deberá considerar la información necesaria para determinar la cantidad total de actos estimados y ejecutados anualmente en la Gestión del Área de Tesorería de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2013 – 2014.

	Actividades, tareas realizadas y comentarios que sustenta la Meta Ejecutada		
Actividad	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad Realizada
		Total	

Fuente: PTA Área de Tesorería, Universidad Privada de Tacna

Código de la Actividad	Denominación de la Actividad	Unidad de Medida	Meta Anual	Programación Trimestral				Indicador de evaluación
				I	II	III	IV	

Fuente: PTA Área de Tesorería, Universidad Privada de Tacna

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Al 31 de Diciembre del 2013

<u>ACTIVO</u>	-	<u>2013</u>	<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>	-	<u>2013</u>
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Efectivo y Equivalente de Efectivo	(Nota 03)	8,266,101.14	Cuentas por Pagar Comerciales	(Nota 11)	894,212.19
Cuentas por Cobrar Comerciales	(Nota 04)	3,077,609.77	Otras Cuentas por Pagar	(Nota 12)	2,749,866.78
Otras Cuentas por Cobrar	(Nota 05)	265,948.65	Obligaciones Financieras	(Nota 13)	1,888,803.12
Existencias	(Nota 06)	71,079.42	Provisiones	(Nota 14)	80,550.00
Gastos Pagados por Anticipado	(Nota 07)	652,454.89			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		12,333,193.87	TOTAL PASIVO CORRIENTE		5,613,432.09
ACTIVO NO CORRIENTE			PASIVO NO CORRIENTE		
Inmueble, Maquinaria y Equipo Neto de			Obligaciones Financieras	(Nota 15)	4,092,407.06
Depreciación Acumulada	(Nota 08)	33,514,584.66			
Activos Intangibles Neto de Amortización	(Nota 09)	324,714.01			
Otros Activos	(Nota 10)	2,435,353.37			
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		36,274,652.04	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		4,092,407.06
			TOTAL PASIVO		9,705,839.15
			PATRIMONIO		
			Capital	(Nota 16)	31,949,186.99
			Resultados Acumulados	(Nota 17)	4,040,139.44
			Resultado del Ejercicio	(Nota 18)	2,912,680.33
			TOTAL PATRIMONIO NETO		38,902,006.76
TOTAL ACTIVO		48,607,845.91	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO		48,607,845.91

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Al 31 de Diciembre del 2014

<u>ACTIVO</u>	-	<u>2014</u>	-	<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>	-	<u>2014</u>	-
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE			
Efectivo y Equivalente de Efectivo	(Nota 03)	4,873,893.31			(Nota 11)	800,701.19	
Cuentas por Cobrar Comerciales	(Nota 04)	3,815,303.72		Otras Cuentas por Pagar	(Nota 12)	1,977,471.05	
Otras Cuentas por Cobrar	(Nota 05)	233,791.28		Obligaciones Financieras	(Nota 13)	1,888,803.12	
Existencias	(Nota 06)	188,590.03		Provisiones	(Nota 14)	0.00	
Gastos Pagados por Anticipado	(Nota 07)	78,032.13					
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		9,189,610.47		TOTAL PASIVO CORRIENTE		4,666,975.36	
ACTIVO NO CORRIENTE				PASIVO NO CORRIENTE			
Inmueble, Maquinaria y Equipo Neto de				Obligaciones Financieras	(Nota 15)	2,203,603.94	
Depreciación Acumulada	(Nota 08)	34,541,862.30					
Activos Intangibles Neto de Amortización	(Nota 09)	1,185,427.50					
Otros Activos	(Nota 10)	2,826,045.64					
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		38,553,335.44		TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		2,203,603.94	
				TOTAL PASIVO		6,870,579.30	
				PATRIMONIO			
				Capital	(Nota 16)	31,949,186.99	
				Resultados Acumulados	(Nota 17)	6,952,819.77	
				Resultado del Ejercicio	(Nota 18)	1,970,359.85	
				TOTAL PATRIMONIO NETO		40,872,366.61	
TOTAL ACTIVO		47,742,945.91		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO		47,742,945.91	

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

Por los años terminados al 31 de Diciembre del 2014 Y 2013
(Expresado en Nuevos Soles)

	<u>2014</u>	<u>2013</u>
Actividades de Operación		
Cobranza de Pensiones de Enseñanza y Otros Ingresos Operacionales	36,663,606.43	36,791,040.98
Cobranza de Intereses sobre Depósitos Bancarios y Otros	96,720.82	87,814.59
Otros Cobros de Efectivo Relativos a la Actividad	606,580.13	2,649,144.45
Menos:		
Otros Cobros de Efectivo Relativos a la Actividad	-737,693.95	-952,835.59
Pago a Proveedores de Bienes y Servicios	-9,513,067.16	-9,876,142.35
Pago de Remuneraciones y Beneficios Sociales	-22,029,648.10	-21,312,912.16
Otros Pagos de Efectivo Relativos a la Actividad	-2,024,211.48	-1,295,010.01
Aumento (Disminución) del Efectivo y Equivalente de Efectivo		
Provenientes de Actividades de Operación	<u>3,062,286.69</u>	<u>6,091,099.91</u>
Actividades de Inversión		
Pagos por Compra de Inmuebles, Maquinaria y Equipo	-3,045,878.23	-1,790,192.86
Pagos por Compra de Bienes Culturales	-390,692.27	-106,079.33
Pagos por Compra de Activos Intangibles	-796,554.97	-162,269.59
Aumento (Disminución) del Efectivo y Equivalente de Efectivo		
Provenientes de Actividades de Inversión	<u>-4,233,125.47</u>	<u>-2,058,541.78</u>
Actividades de Financiamiento		
Registro de Resultados Acumulados	2,912,680.33	4,040,139.44
Pagarés y Préstamos Obtenidos de Entidades Financieras	0.00	0.00
Menos:		
Pagos de Pagarés y Préstamos Obtenidos de Entidades Financieras	-2,221,369.05	-2,754,995.86
Otros	-2,912,680.33	-4,040,139.44
Aumento (Disminución) del Efectivo y Equ. de Efectivo		
Provenientes de Actividades de Financiamiento	<u>-2,221,369.05</u>	<u>-2,754,995.86</u>
Aumento (Disminución) Neto de Efectivo y Equ. de Efectivo	<u>-3,392,207.83</u>	<u>1,277,562.27</u>
Saldo Efectivo y Equ. de Efectivo al Inicio del Ejercicio	8,266,101.14	6,988,538.87
Saldo Efectivo y Equ. de Efectivo al Finalizar el Ejercicio	<u><u>4,873,893.31</u></u>	<u><u>8,266,101.14</u></u>



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
"Sin fines de lucro"

PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE UNIDAD DE CAJA

	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
	CPC. Gleni Fernández Cueva Responsable de Caja	CPC. Karina Llerena Talavera Jefe Área de Tesorería	Ing. Julio Málaga Núñez Jefe Oficina de Administración
Fecha	22/05/2012	20/06/2012	16/07/2012

TABLA DE CONTENIDO

1. Objetivo.
2. Alcance.
3. Referencias.
4. Definiciones.
5. Responsabilidades.
6. Descripción.
7. Registros.
8. Anexos.
9. Control de Cambios.

1. OBJETIVO.

El presente procedimiento establece los pasos a seguir para el proceso de atención al cliente en las diferentes cajas ubicadas en nuestra institución (Caja Capanique, caja ESPG, Caja FACEM y Caja Rectorado) a fin de que se ejecute de manera responsable, eficiente y satisfactoria.

2. ALCANCE.

Aplicable para todas las Cajas (Caja Capanique, caja ESPG, Caja FACEM y Caja Rectorado) del Área de Tesorería de la Universidad Privada de Tacna.

3. REFERENCIAS.

- 3.1 Estatuto de la Universidad Privada de Tacna.
- 3.2 Reglamento General de la Universidad Privada de Tacna.
- 3.3 TUPA de la Universidad Privada de Tacna.

4. DEFINICIONES.

Atención: Acción de acoger favorablemente, o satisfacer un deseo, ruego o mandato.

Atención al Cliente: Es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción.

TUPA: Texto Único de Procedimientos Administrativos.

Factura: Documento contable, comprobante de pago donde se detalla los servicios y/o los bienes vendidos, consignando cantidades y precios por cada uno. Se emite a personas naturales y jurídicas que tengan RUC.

Boleta de Venta: Documento contable, comprobante de pago donde se detalla los servicios y/o bienes vendidos, consignando cantidades y precios por cada una.

FUT: Formato Único de Trámite.

5. RESPONSABILIDADES.

- 5.1. El Jefe de la Oficina de Administración es responsable de la aprobación del procedimiento de carácter operativo.
- 5.2. El Jefe del Área de Tesorería es responsable de revisar, actualizar y supervisar el cumplimiento del presente procedimiento.
- 5.3. El Encargado de Caja es responsable de cumplir lo establecido en el presente procedimiento.

6. DESCRIPCIÓN.

6.1 Condiciones Previas.

- 6.1.1 El sistema se debe crear una base de datos de todos los Usuarios (Nombres y Apellidos o Razón Social, DNI, RUC, Dirección y Teléfono).
- 6.1.2 El Sistema debe tener la Opción de la Venta al Crédito y al Contado.
- 6.1.3 Las dependencias que brinden servicios o vendan productos deben ingresar al sistema los datos del usuario, el concepto y el monto a pagar en soles, y si el caso fuera en dólares consignar su equivalente en soles
- 6.1.4 Los Precios por la prestación de Servicios o Venta de Productos debe ser actualizado por los responsables de cada dependencia.
- 6.1.5 El sistema debe diferenciar el comprobante de pago al crédito el cual deberá reflejar en el arqueo diario. (Monto aparece en S/. 0.00), en el rubro Observaciones deberá reflejar comprobante al crédito.
- 6.1.6 El sistema permite generar un número de Orden de Pago en cada dependencia que ofrezca un servicio o producto.

6.2 Generación de Boleta o Factura.

- 6.2.1 El usuario de un servicio o producto, hace su requerimiento en la unidad orgánica correspondiente.
- 6.1.7 En la dependencia donde brinden servicios o vendan productos genera un número de Orden de Pago, indicando los datos del cliente (Nombre de la empresa, RUC, DNI Dirección), concepto y monto. El cliente indica el comprobante que requiera, ya sea **Boleta (RG-03.016.005-01)** o **Factura (RG-03.016.005-02)**.
- 6.1.8 El responsable de la dependencia Indica al usuario se apersona a caja para hacer el pago correspondiente.

6.3 Atención del Cliente – Cajas.

Atención al cliente - a un Estudiante

- 6.3.1. El estudiante indica su código Universitario y el concepto a pagar.
- 6.3.2. Si el Cliente es un estudiante que desea una solicitud, se imprime el **Informe Económico (RG-03.016.006-09)** de deudas del estudiante al reverso del FUT. Si el cliente fuera un docente se coloca el sello de caja en el reverso del FUT.
- 6.3.3. En caso de no ser estudiante de la UPT, solicita el DNI para registrar sus datos correctamente.

Atención al cliente – a un Usuario que solicita servicios

- 6.3.4. El Cliente se apersona a cualquier Caja de la Institución, el responsable de Caja generara el pago de acuerdo al número de la Orden de pago, el cual consigna el número correlativo de comprobante de pago.
- 6.3.5. El responsable de Caja verifica en el sistema el concepto y monto a pagar y solicita al usuario el monto de dinero indicado en la Factura o Boleta, recibe el dinero, verifica su legitimidad y verifica si está completo, registra en el sistema el pago la cancelación de la boleta o factura e imprime, sella y entrega al usuario.
- 6.3.6. Si el comprobante que solicita el usuario fuera al crédito, también deberá ser generado desde la dependencia que brinda el servicio o vendan productos.

7. REGISTROS.

RG-03.016.005-01: Boleta.

RG-03.016.005-02: Factura.

RG-03.016.006-09: Informe Económico.

8. ANEXOS.

Anexo 1: Diagrama de Flujo: Atención al cliente – Cajas.

Anexo 2: Diagrama de Bloques con Estimación de Tiempos y Recursos del proceso de Atención al cliente – Cajas.

9. CONTROL DE CAMBIOS

PARRAFO	DICE	DEBE DECIR

RG-03.016.005-01: BOLETA



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
 Av. Bolognesi Nro 1177
 Fono: 052 - 427212
 Tacna - Perú

R.U.C 20119917698
BOLETA
 008 NRO. _____

Señor(es): _____ Fecha de Emision _____ / ____ / ____

Cant.	Descripcion	V. Unit	Valor Venta
TOTAL S/.			

_____ Cancelado

RG-03.016.005-02: FACTURA



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

Av. Bolognesi Nro 1177 - Tacna
 Av. 28 de Agosto N° 275
 Pago Capanique - Pocollay
 Fono: 427212-242669 Tacna - Perú

R.U.C 20119917698

FACTURA

008 NRO. _____

Señor(es): _____
 Direccion _____
 RUC _____ Fecha de Emision ____ / ____ / ____

Cant.	Descripcion	V. Unit	Valor Venta
Son:		Nuevos Soles	
		SubTotal	
		I.G.V.	
		TOTAL	

_____ Cancelado

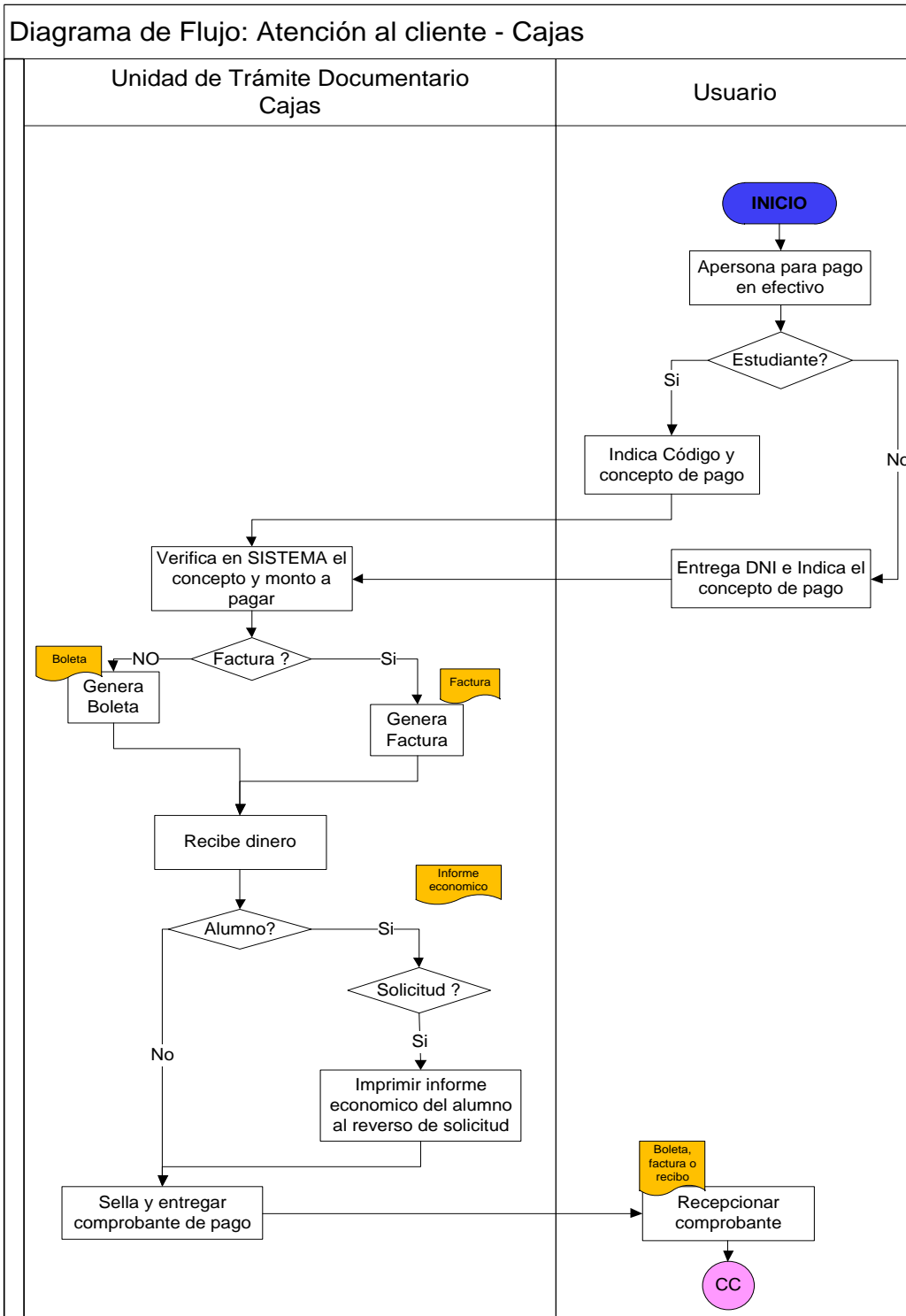
RG-03.016.006-09: INFORME ECONOMICO

Código : Facultad :
Escuela
Nombre : Profesiona
I :

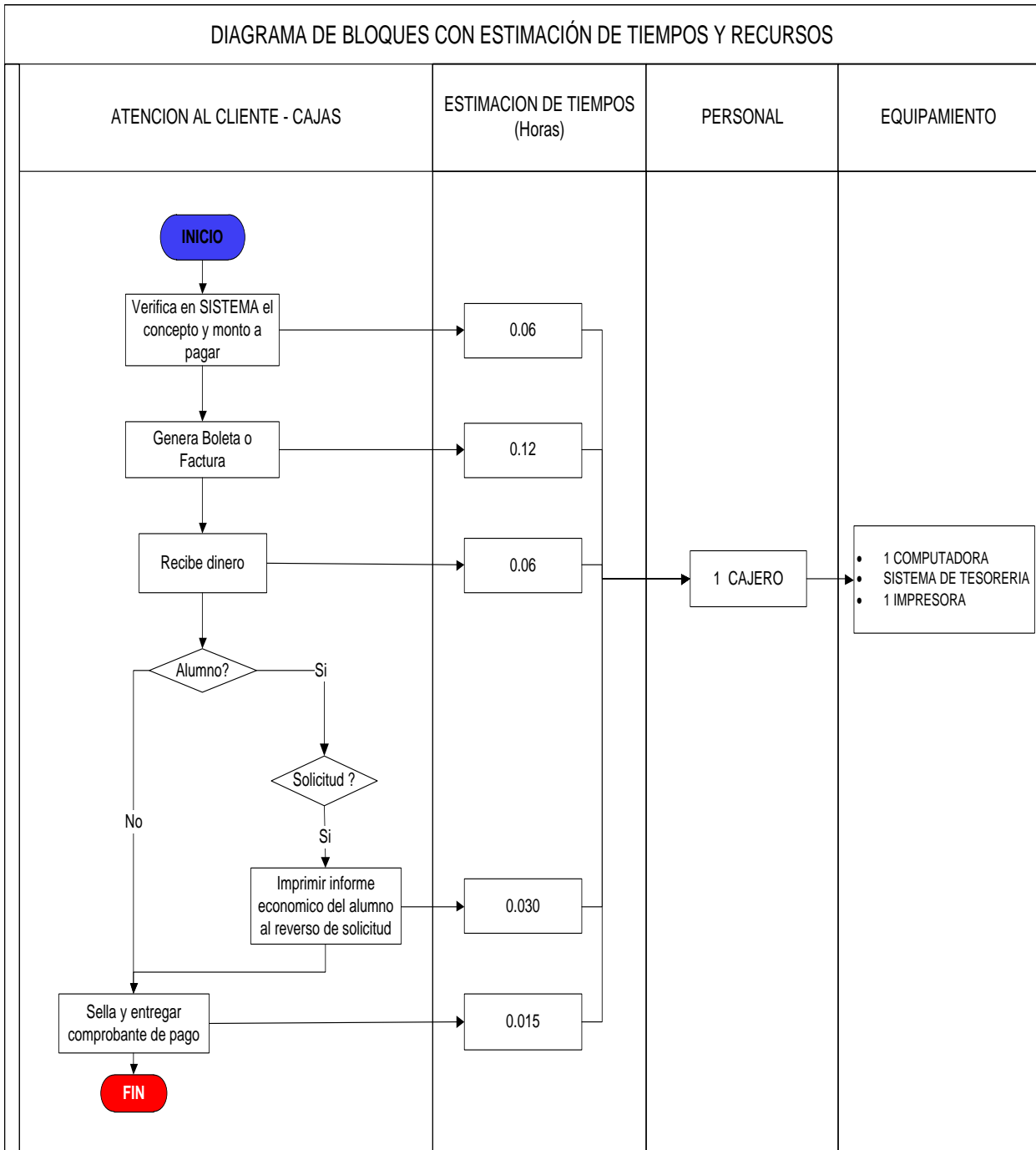
Descripción	Semestre	Fecha de Inicio	Fecha Fin	Monto	Mora	Total

Deuda total acumulada
S/.

ANEXO 1



ANEXO 2





UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
"Sin fines de lucro"

PROCEDIMIENTO DE RECEPCION Y SEGUIMIENTO DE DOCUMENTOS

	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
	CP. Dayana Jiménez Cruz Asistente de Tesorería	CPC. Karina Llerena Talavera Jefe Área de Tesorería	Ing. Julio Málaga Núñez Jefe Oficina de Administración
Fecha	22/05/2012	20/06/2012	16/07/2012

TABLA DE CONTENIDO

1. Objetivo.
2. Alcance.
3. Referencias.
4. Definiciones.
5. Responsabilidades.
6. Descripción.
7. Registros.
8. Anexos.
9. Control de Cambios.

1. OBJETIVO.

El presente procedimiento establece los pasos a seguir para la administración de los documentos internos recibidos por el Área de Tesorería de la UPT.

2. ALCANCE.

Aplica al Área de Tesorería de la Universidad Privada de Tacna.

3. REFERENCIAS.

Estatuto Universitario

4. DEFINICIONES.

Recepción: Acción de tomar lo que le dan o le envían.

Seguimiento: Acción o efecto de ir en busca de alguien o algo; dirigirse, caminar hacia él o ello.

Documentos: Escrito en que constan datos fidedignos o susceptibles de ser empleados como tales para probar algo.

Asistente de Tesorería: Miembro perteneciente al Área de Tesorería encargado de custodiar y distribuir los documentos del Área.

5. RESPONSABILIDADES.

5.4. El Jefe de la Oficina de Administración es responsable de la aprobación del procedimiento de carácter operativo.

5.5. El Jefe del Área de Tesorería es responsable de supervisar el cumplimiento del presente procedimiento.

5.6. El Asistente de Tesorería es responsable de revisar, actualizar y cumplir lo establecido en el presente procedimiento.

6. DESCRIPCIÓN.

6.1 Recepción de Documentos.

6.1.9 Los usuarios remiten la documentación correspondiente al Asistente de Tesorería, quién revisa que el expediente contenga la documentación completa de acuerdo al procedimiento correspondiente.

6.1.10 De encontrar no conformidad, el asistente de tesorería devuelve el expediente al usuario indicando la no conformidad para su corrección.

6.1.11 De ser conforme, recibe y registra en el sistema el expediente indicando los siguientes datos:

6.1.11.1 Nombre y trámite solicitado

6.1.11.2 Fecha y Nro. de expediente.

6.1.11.3 Dependencia a la que solicitó.

6.1.12 Para el caso de las **Órdenes de Compra** u **Órdenes de servicio** cuyo monto de pago es menor a S/.7 000.00, se derivan al responsable de Giro de cheques. Si son mayores a S/. 7 000.00, se deriva a la Jefatura para que lo incluya en la programación de pagos. Si es otro documento se deriva a la Jefatura del Área de Tesorería.

***Nota:** El sistema permite visualizar la totalidad del proceso, pero solo permite ingresar información en la parte que le corresponde.*

6.1.13 El jefe de Tesorería recibe el expediente y deriva a los responsables de cada proceso a través del asistente de tesorería.

6.1.14 El asistente de tesorería descarga en el sistema la documentación y entrega al responsable del proceso del expediente.

6.2 Seguimiento de Documentos.

6.2.1 El Asistente de Tesorería recibe una consulta del usuario, sobre el estado de trámite de su expediente.

6.2.2 El asistente de Tesorería busca en el Sistema y verifica estado en que se encuentra. Si ubica el expediente comunica verbalmente; Caso contrario, llama a la dependencia responsable solicita información y comunica al usuario.

7. REGISTROS

No aplica.

8. ANEXOS

Anexo 1: Diagrama de Flujo: Recepción de Documentos

Anexo 2: Diagrama de Flujo: Seguimiento de Documentos.

Anexo 3: Diagrama de Bloques con estimación de tiempos y recursos: Recepción de Documentos

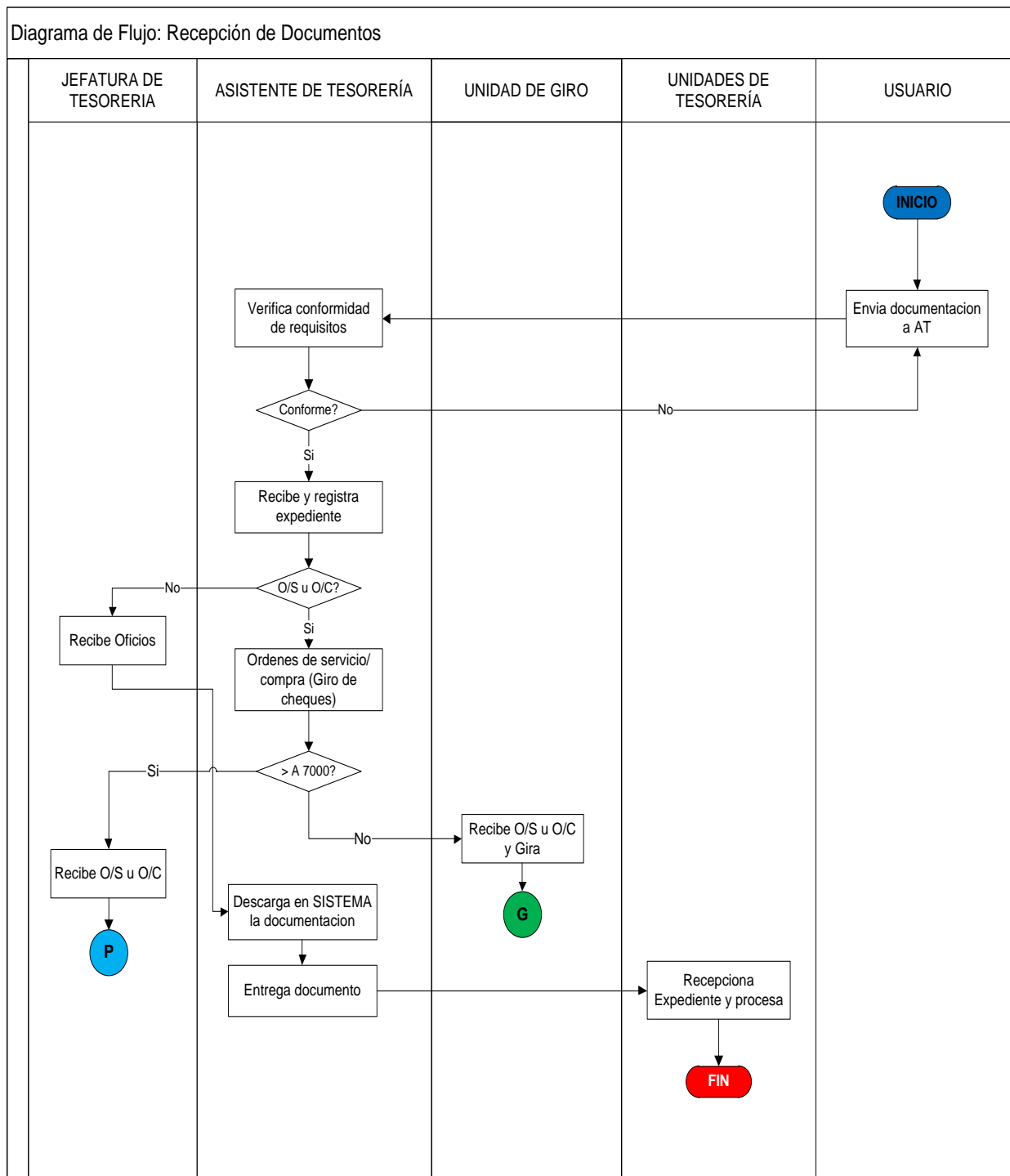
Anexo 4: Diagrama de Bloques con estimación de tiempos y recursos: Seguimiento de Documentos

9. CONTROL DE CAMBIOS

PARRAFO	DICE	DEBE DECIR

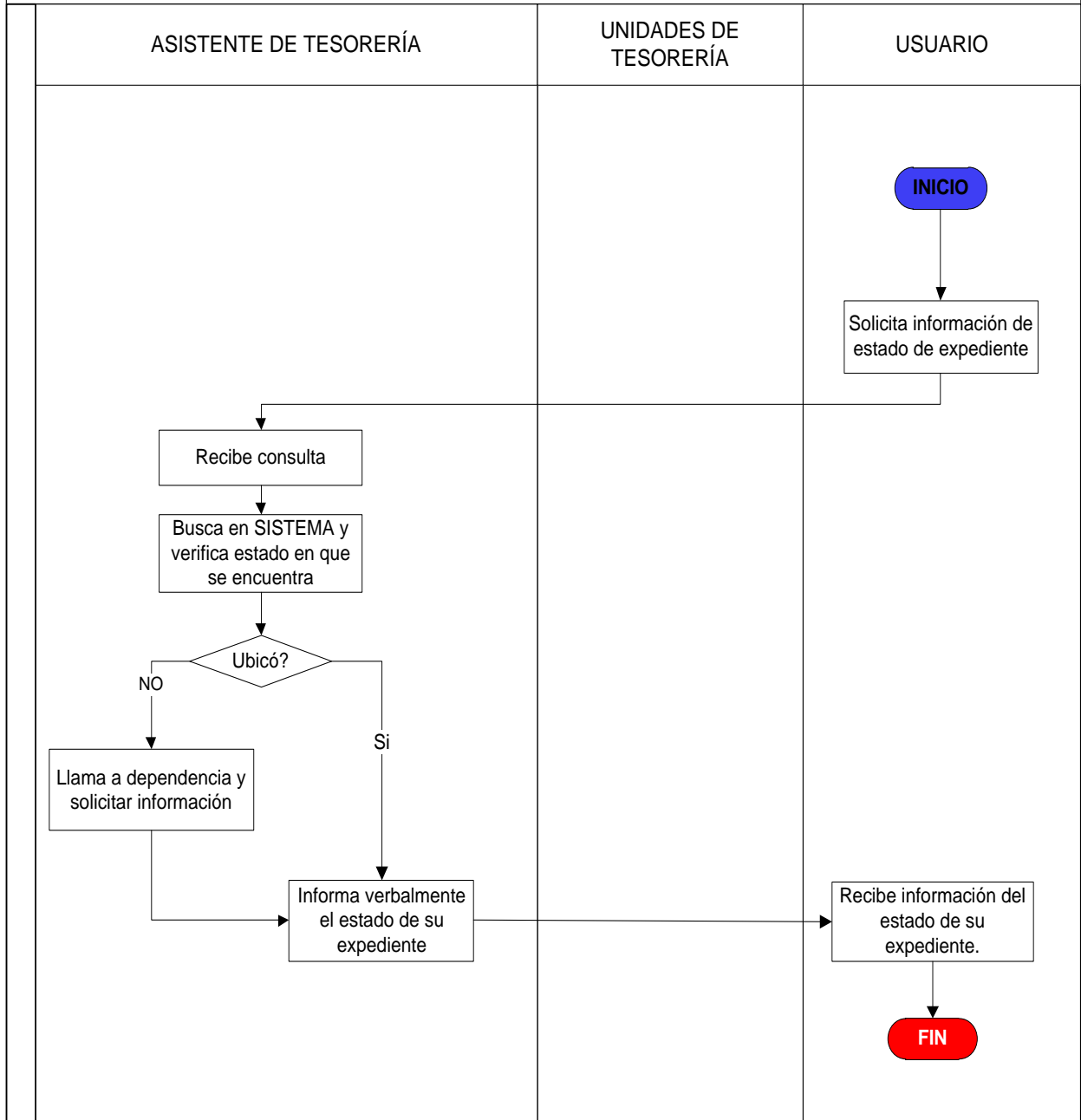
ANEXO 1

Diagrama de Flujo: Recepción de Documentos



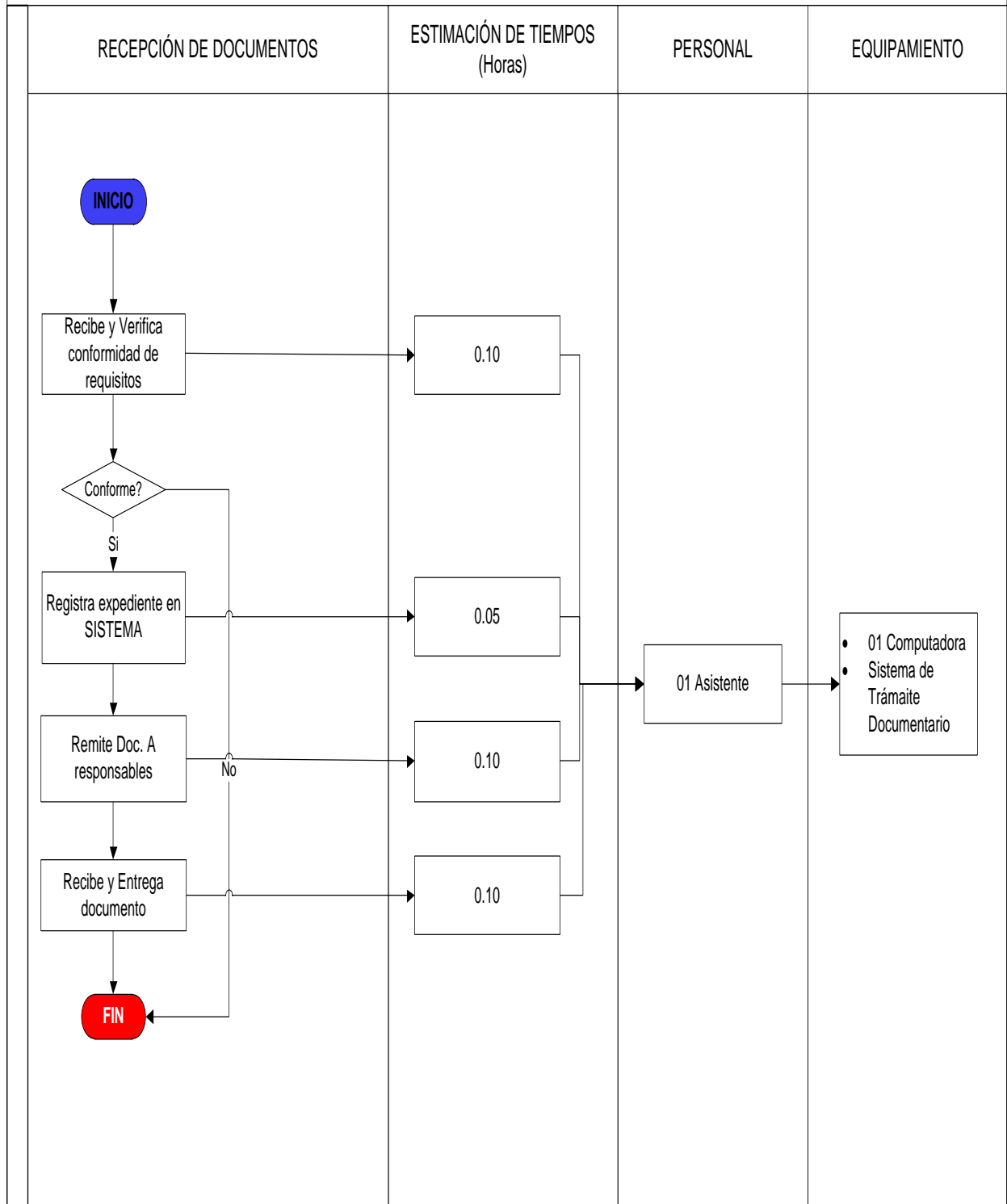
ANEXO 2

Diagrama de Flujo: Seguimiento de Documentos

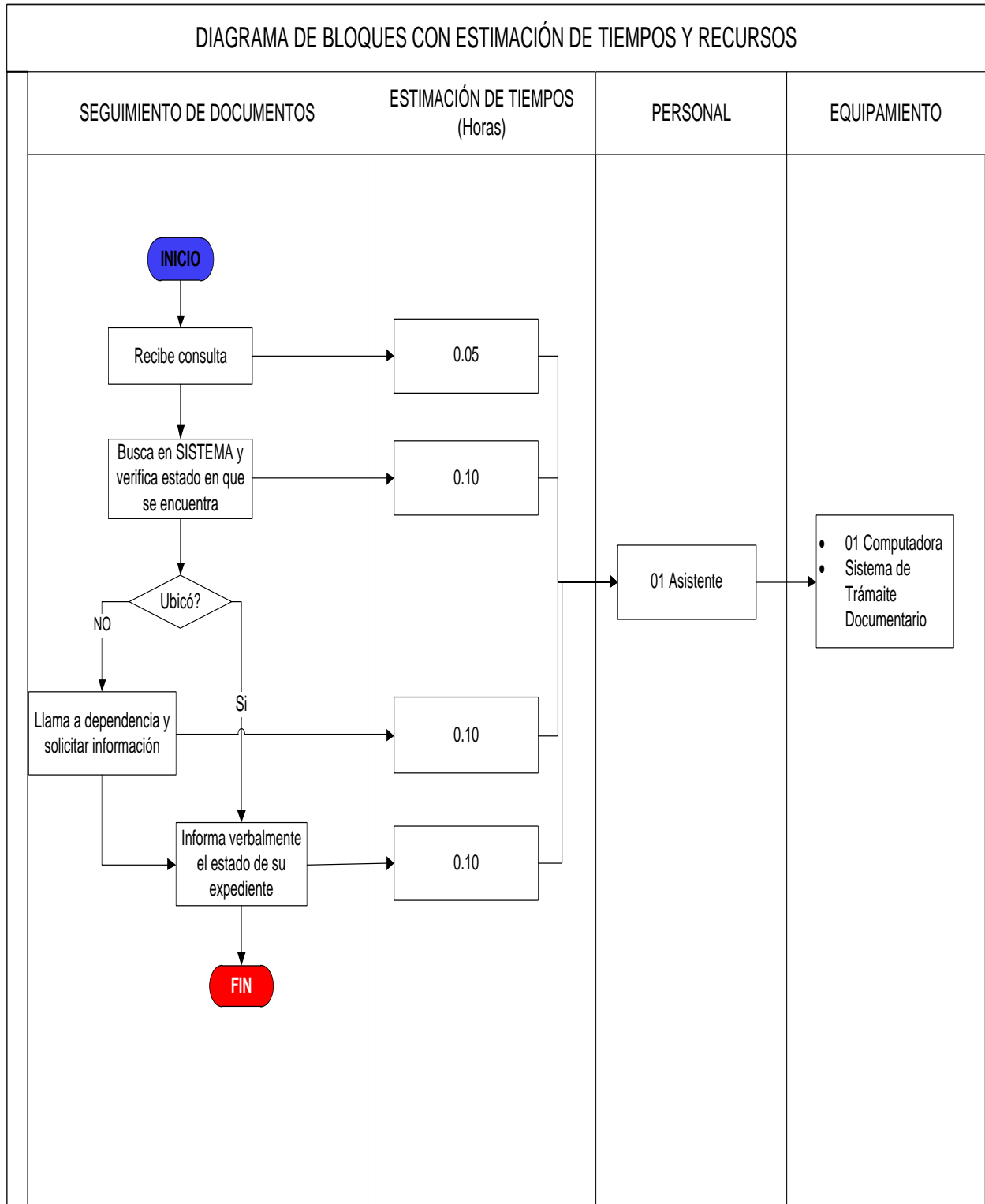


ANEXO 3

DIAGRAMA DE BLOQUES CON ESTIMACIÓN DE TIEMPOS Y RECURSOS



ANEXO 4





UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
"Sin fines de lucro"

PROCEDIMIENTO DE GIRO DE CHEQUES

	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
	Tec. Margarita Enríquez Condori Responsable de Giros	CPC. Karina Llerena Talavera Jefe Área de Tesorería	Ing. Julio Málaga Núñez Jefe Oficina de Administración
Fecha			

TABLA DE CONTENIDO

1. Objetivo.
2. Alcance.
3. Referencias.
4. Definiciones.
5. Responsabilidades.
6. Descripción.
7. Registros.
8. Anexos.
9. Control de Cambios.

1. OBJETIVO.

El presente procedimiento establece los pasos a seguir para el girado de cheques de los diferentes pagos a cargo de la UPT.

2. ALCANCE.

Aplica al Área de Tesorería de la Universidad Privada de Tacna.

3. REFERENCIAS.

- 3.1** Estatuto de la Universidad Privada de Tacna.
- 3.2** Reglamento General de la Universidad Privada de Tacna.
- 3.3** Ley N° 27287: Ley de Título y Valores

4. DEFINICIONES

TUPA: Texto Único de Procedimientos Administrativos.

Giro: Contrato bancario en virtud del cual una entidad bancaria recibe una suma de dinero en efectivo y se compromete a ponerla a disposición, también en efectivo, de la persona designada por el ordenante y en un lugar distinto.

Cheque: El cheque es un título valor a la orden o al portador y abstracto en virtud del cual una persona, llamada librador, ordena incondicionalmente a una institución de crédito el pago a la vista de una suma de dinero determinada a favor de una tercera persona llamada beneficiario.

5. RESPONSABILIDADES.

- 5.7. El Jefe de la Oficina de Administración es responsable de la aprobación del procedimiento de carácter operativo.
- 5.8. El Jefe del Área de Tesorería es responsable de revisar, actualizar y supervisar el cumplimiento del presente procedimiento.
- 5.9. El Responsable de Giros es responsable de cumplir lo establecido en el presente procedimiento.

6. DESCRIPCIÓN.

6.1 Condiciones Previas.

- 6.1.15 El responsable de giro de cheques recibe solo documentos para la elaboración de cheque, si el monto fuese necesario.
- 6.1.16 Los sistemas informáticos deben estar integrado entre las diferentes áreas que intervienen como proveedores de información para el inicio del presente proceso.

6.2 Recepción de Documentos y Registro de cheque.

6.1.17 El responsable de Giros recibe los diferentes expedientes de pago solicitando la generación de cheques, estos documentos pueden ser:

6.1.17.1 Adquisición de Bienes: Órdenes de Compra.

6.1.17.2 Adquisición de Servicios: Órdenes de Servicios.

6.1.17.3 Caja Chica: Oficio de Caja Chica.

6.1.17.4 Capital de Trabajo: Oficio de Panadería y proyección social.

6.1.17.5 Devoluciones: Autorizado por el Vicerrectorado Administrativo.

6.1.17.6 Viáticos: Oficio de Vicerrectorado (En caso de viáticos) y copia del evento.

Estos expedientes de pago deben estar avalados por el Vicerrectorado, Oficina o Área correspondiente.

6.2.4 La responsable de Giros registra en el SISTEMA la fecha de entrega del documento, y el RUC o nombre. El SISTEMA de manera automática mostrará el contenido del Cheque a elaborar teniendo en cuenta los siguientes campos:

- i. Nombre del beneficiario.
- ii. Glosa. (número del cheque).
- iii. Dependencia.
- iv. Cuenta contable.
- v. Referencia.
- vi. Descripción.
- vii. Monto.

Nota: Para el caso de Viáticos, el monto debe ser calculado por el número de días que dura el evento, todo ello contemplado en la resolución Nro. 011-2011-UTP-CU.

6.2.5 Se verifican los datos obtenidos en el SISTEMA con los recibidos en el expediente. En caso de encontrar no conformidad, se le comunica al Área correspondiente, quien debe corregir tanto en físico como en el SISTEMA.

6.2.6 La responsable de Giros genera la **Orden de Pago (RG-03.016.005-06)** en el SISTEMA y elabora el cheque en base a los datos del expediente de pago.

6.3 Aprobación de Cheques

6.3.1. En el día, el responsable de Giro emite el **reporte de cheques girados**, y remite anexando los cheques y órdenes de pago a la Jefatura de Tesorería.

6.3.2. El Jefe de Tesorería y Jefe de Administración verifican el **reporte de cheques girados** y de estar conformes, firman la Orden de Pago. El expediente de cheques emitidos se remite a Vicerrectorado Administrativo.

- 6.3.3. El Vicerrector Administrativo y Rector firman los Cheques autorizando el pago respectivo. El expediente es derivado al Área de Tesorería.
- 6.3.4. El responsable de Giros recibe expediente de cheques emitidos, coteja los cheques según el **reporte de cheques girados**, de encontrar cheques no firmados se comunica con las áreas correspondientes a fin de realizar las acciones que correspondan.
- 6.3.5. El responsable de Giros escanea los cheques y órdenes de Pago. Entrega los cheques y órdenes de pago al Asistente de Tesorería.
- 6.3.6. El Asistente de Tesorería entrega los cheques a sus respectivos beneficiarios previa verificación de la identidad que suscriben órdenes de pago y/o recibos adicionales.
- 6.3.7. Una vez entregado el cheque, el Asistente de Tesorería anexa la Orden de Pago al expediente de pago y remite al Área de Contabilidad.

7. REGISTROS.

RG-03.016.005-06: Orden de Pago.

8. ANEXOS.

Anexo 1: Diagrama de flujo: Giro de Cheques.

9. CONTROL DE CAMBIOS.

PARRAFO	DICE	DEBE DECIR

RG-03.016.005-06: Orden de Pago



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ÁREA DE TESORERÍA

001 N°- 0004628

Sin fines de lucro

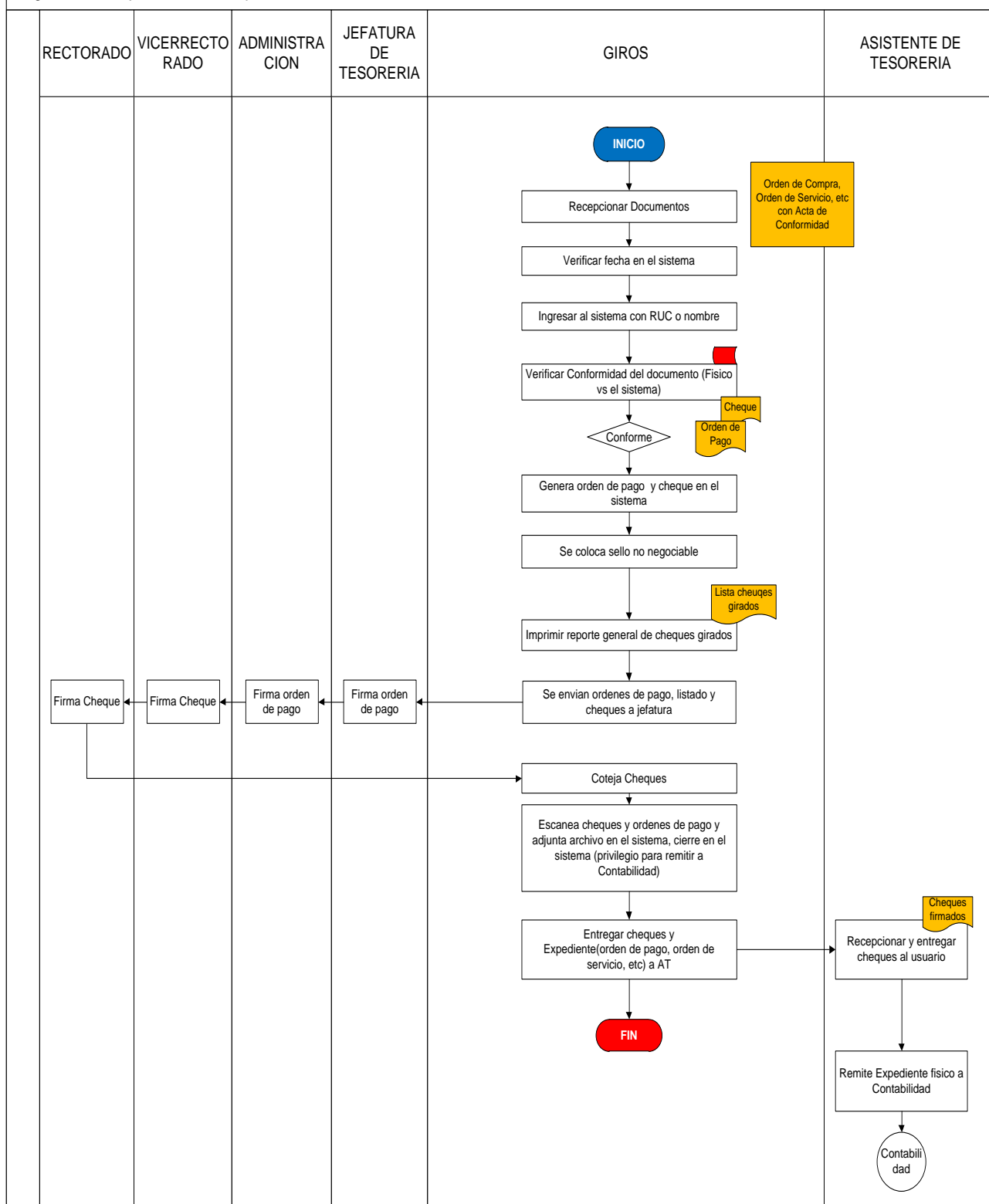
ORDEN DE PAGO

CONCEPTO:			
CÓDIGO	DÉBITO	CÓDIGO	CRÉDITO
TOTAL		TOTAL	
REALIZADO POR		RECIBÍ CONFORME	HUELLA
JEFE DE ÁREA DE TESORERÍA	JEFE DE LA OFICINA ADMINISTRACIÓN		
		DNI	

L y B Registros y Representaciones S.A.C. RUC: 2018020088. Pte. 60777 Fax: 05772 - ANCOQUEA. 201311

ANEXO 1

Diagrama de Flujo: Giro de Cheques





UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

"Sin fines de lucro"

PROCEDIMIENTO DE PAGOS POR TRANSFERENCIAS BANCARIAS

	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
	Bach. Amanda Laura Romero Responsable de Unidad de Conciliaciones	CPC. Karina Llerena Talavera Jefe Área de Tesorería	Ing. Julio Málaga Núñez Jefe Oficina de Administración
Fecha			

TABLA DE CONTENIDO

1. Objetivo.
2. Alcance.
3. Referencias.
4. Definiciones.
5. Responsabilidades.
6. Descripción.
7. Registros.
8. Anexos.
9. Control de Cambios.

1. OBJETIVO.

El presente procedimiento establece los pasos a seguir para el pago por transferencias interbancarias de la UPT.

2. ALCANCE.

Aplica al Área de Tesorería de la Universidad Privada de Tacna.

3. REFERENCIAS.

3.1 Estatuto de la Universidad Privada de Tacna.

3.2 Reglamento General de la Universidad Privada de Tacna.

4. DEFINICIONES

Transferencia Bancaria: Operación por la que la UPT ordena a la entidad bancaria ejecute la transferencia por un monto determinado a favor de un proveedor o trabajador de la UPT.

TUPA: Texto Único de Procedimientos Administrativos.

Comprobante de depósito: Documento que evidencia la transferencia ejecutada a una cuenta bancaria.

Voucher: Documento único que identifica todo gasto generado por la UPT.

5. RESPONSABILIDADES.

5.10. El Jefe de la Oficina de Administración es responsable de la aprobación del procedimiento de carácter operativo.

5.11. El Jefe de Tesorería es responsable de revisar, actualizar y supervisar el cumplimiento del presente procedimiento.

5.12. El Responsable de Conciliaciones de Caja y Bancos es responsable de cumplir lo establecido en el presente procedimiento.

6. DESCRIPCIÓN.

6.1 Condiciones Previas

6.1.18 Se requiere para el pago vía transferencia interbancaria que los documentos estén autorizados, completos y contengan el Número de Cuenta del Beneficiario y su CCI.

6.2 Recepción y Verificación de Documentos

6.2.1 El asistente de tesorería recibe los expedientes, y verifica que cumplan con las condiciones previas, de estar conforme las deriva a la jettatura de Tesorería y continúa con el procedimiento; en caso contrario, devuelve los

documentos al área de abastecimientos o Administración con la respectiva inconformidad

- 6.2.2 El jefe del Área de Tesorería revisa y programa los pagos haciendo entrega de las órdenes de compra o de servicios al responsable de Conciliaciones de Caja y Bancos.

6.3 Ejecución del Pago por Transferencia

- 6.3.1 El responsable de Conciliaciones de Caja y Bancos recibe los documentos y elabora el **Oficio de pagos por transferencia (RG-03.016.005-07)**. Luego remite el oficio a la Jefatura de Tesorería.
- 6.3.2 El jefe de Tesorería revisa el Oficio, de estar conforme lo visa y este es transferido a la Oficina de Administración.
- 6.3.3 El jefe de la Oficina de Administración firma el oficio y lo remite a Vicerrectorado Administrativo quien firma y remite a Rectorado para sus respectivas firmas.
- 6.3.4 El oficio debidamente firmado es remitido al Área de Tesorería. De ser una Transferencia Interbancaria a realizarse en Oficina de Entidad Bancaria deriva al responsable de Conciliaciones de Caja y Bancos, quien efectúa la transferencia por medio del sistema bancario.

6.4 Confirmación de la Transferencia

- 6.4.1 En caso de realizarse las transferencias vía internet, las autoridades responsables imprimen el comprobante de transferencia y remiten al Área de Tesorería.
- 6.4.2 En caso de transferencias en oficinas de entidades bancarias, el responsable se identifica en ventanilla realiza la transferencia y recibe el voucher de depósito y lo entrega al responsable de Conciliaciones de Caja y Bancos.
- 6.4.3 El responsable de Conciliaciones de Caja y Bancos revisa la transferencia. Luego elabora los **Vouchers Internos (RG-03.016.005-08)** se registra en el sistema y genera el asiento contable.

7. REGISTROS.

RG-03.016.005-07: Oficio de pagos por transferencia.

RG-03.016.005-08: Voucher.

8. ANEXOS.

Anexo 1: Diagrama de flujo: Pago por transferencia

9. CONTROL DE CAMBIOS.

PARRAFO	DICE	DEBE DECIR

RG-03.016.005-07: Oficio de pagos por transferencia

“AÑO DE LA INTEGRACION NACIONAL Y RECONOCIMIENTO DE NUESTRA DIVERSIDAD”

Tacna, 04 de Junio del 2012.

OFICIO No. -2012-UPT/R.

Señor

Gerente del Banco de Crédito.

Sucursal Tacna.

Presente.

Asunto: Solicitud de Transferencia

Es grato dirigirnos a ustedes para saludarlos atentamente y solicitarles tenga a bien disponer a quien corresponda se efectuó la siguiente transferencia, con cargo a la Cuenta Cte. M.E. 002-540-00XXXXXXXX-3X:

<u>Banco Destino</u>	<u>Cta.Cte.</u>	<u>Beneficiario</u>	<u>Importe</u>
Continental	M.E. 002-215-001880189133-26T&C	SOLUCIONES SAC	\$XX,XXX.XX
		TOTAL	\$ XX,XXX.XX

Monto destinado para el pago la Orden de Compra No. 062X, por la adquisición anual de licencias Microsoft para el uso computadoras de la UPT, el número de RUC del Proveedor: 20455678936, con domicilio en Calle Ancón Nro. 200 Pt Yanahuara. Arequipa – Perú.

Agradezco la atención brindada al presente y reitero a usted las expresiones de mi mayor consideración y estima.

Atentamente,

RG-03.016.005-08: Voucher



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
OFICINA DE TESORERIA**

001 N°- 0000371

VOUCHER

28.03.2011

CONCEPTO: ABONO EN CUENTA CORRIENTE M.N.0100057389
DEL BANCO CONTINENTAL.
POR CONCEPTO DE DEVOLUCION DE PRESTAMO ADMINISTRATIVO DE LA TRABAJADORA
ADMINISTRATIVA MARIA LENIA BAJAR BERRIOS.

CODIGO		DEBITO	CODIGO		CREDITO
10.00.00.000	CAJA BANCOS		500.00	14.00.00.000	CUENTAS POR COBRAR AL PERSONAL 500
10.40.00.000	Bancos Cuentas Corrien	500.00		14.10.00.000	Adelantos y Préstamos 500.00
10.40.10.117	00/	500.00		14.10.20.100	500.00
TOTAL			TOTAL		



300.00
JEFE DE OFICINA

[Handwritten Signature]

300.00
JEFE DE LA OFICINA ADMINISTRACION

01.000371\20110331

L. P. Raycos / Removenciones SAC. TACNA 020000070.C. 2010022000 TAC. 007777 Fax: 00775 - AECOMPA. 201101

ANEXO 1

