

Diseño de un instructivo de procesos sobre las funciones que debe realizar el aprendiz administrativo en el área de tesorería de la empresa KOBA Colombia S.A.S.

Estefanía Cifuentes Acosta

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Negocios Internacionales

Bogotá D.C

2019

Diseño de un instructivo de procesos sobre las funciones que debe realizar el aprendiz administrativo en el área de tesorería de la empresa KOBA Colombia S.A.S.

Estefanía Cifuentes Acosta

Tutor académico

Gladys Llanet Suarez Galeano

Trabajo de grado para optar al título de Profesional en Negocios Internacionales

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Negocios internacionales

Bogotá D.C.

2019

Agradecimientos

Agradezco a Dios por acompañarme y guiarme a lo largo de mi vida en cada paso y decisión tomada que han hecho de mí una mejor mujer, estudiante y trabajadora.

A mis padres y hermanos por creer en mí y convertirse en mi principal apoyo y la motivación que me permite soñar cada vez más alto.

A mis abuelos y demás familiares por el ejemplo y las enseñanzas obtenidas en cada reunión, influyendo positivamente en mi carácter y calidez humana.

A la Uniagustiniana y sus docentes por abrir las puertas de su institución para educarme y hacer de mí una profesional ejemplar.

A la empresa KOBACOL Colombia S.A.S por darme la oportunidad de hacer mi práctica profesional ofreciéndome todos los conocimientos necesarios que me permitieron realizar el presente proyecto y que también han sido de gran aporte para mi carrera profesional.

Resumen

KOBA Colombia S.A.S es una empresa que ofrece a los estudiantes universitarios que se encuentran próximos a concluir su carrera profesional realizar sus prácticas dentro de las áreas que conforman la organización. Sin embargo, no se cuenta con un instructivo de funciones y procesos que le permitan al practicante realizar sus labores con una mayor facilidad y seguridad generando reprocesos en las actividades que debe realizar.

Es por ello, que después de realizarse un diagnóstico de la situación actual de la empresa enfocado en el área de tesorería, se lleva a cabo la creación de nueve flujogramas que contienen de forma particular una claridad de las funciones por desempeñar, además de un paso a paso que explica detalladamente el proceso que se debe realizar para lograr su cumplimiento.

Mediante la implementación del proyecto, se busca ofrecer un aporte a las labores realizadas por el área de tesorería de KOBA que le permita mejorar y agilizar el proceso de integración del practicante universitario a las actividades que debe realizar garantizándole una mayor productividad en sus labores diarias.

Palabras Claves: instructivo, diagnóstico, flujograma, integración, practicante universitario.

Abstract

KOBA Colombia S.A.S. is a company that offers university students who are nearing the end of their professional careers internships within the areas that make up the organization. However, it does not have an instructive of functions and processes that allow the practitioner to perform their work with greater ease and security generating reprocesses in the activities to be performed.

That is why, after a diagnosis of the current situation of the company focused on the area of treasury, the creation of nine flowgrams is carried out that contain in a particular way a clarity of the functions to perform, in addition to a step by step that explains in detail the process that must be carried out to achieve compliance.

Through the implementation of the project, the aim is to offer a contribution to the work carried out by KOBA's treasury area that will allow it to improve and speed up the process of integration of the university intern to the activities that he or she must carry out, guaranteeing greater productivity in his or her daily work.

Keywords: instructive, diagnostics, flowchart, integration, university practitioner.

Tabla de contenido

Introducción.....	9
Planteamiento del problema	11
Objetivos.....	12
Objetivo General	12
Objetivo Específico	12
Justificación	13
Metodología.....	14
Marco Contextual	15
Capítulo 1. Diagnóstico de la empresa KOBA Colombia S.A.S con enfoque en las funciones por realizar el aprendiz administrativo dentro del área de tesorería nacional	18
Capítulo 2. Determinar las funciones que debe realizar el aprendiz administrativo en el área de tesorería de la empresa KOBA Colombia S.A.S	23
Conclusiones.....	49
Recomendaciones	50
Bibliografía.....	51

Lista de figuras

Figura 1. Logotipo KOBA Colombia S.A.S.....	15
Figura 2. Ubicación KOBA Colombia S.A.S.....	16
Figura 3. Declaración de cambio por servicios, transferencias y otros conceptos.....	43

Lista de tablas

Tabla 1. Flujo de caja día lunes.	24
Tabla 2. Resumen de flujo de caja día lunes.	25
Tabla 3. Formato flujo de caja día lunes, primera parte. KOBAColombia S.A.S.....	26
Tabla 4. Formato flujo de caja día lunes, segunda parte. KOBAColombia S.A.S.....	26
Tabla 5. Formato flujo de caja día lunes, tercera parte. KOBAColombia S.A.S.....	27
Tabla 6. Flujo de caja día jueves.	28
Tabla 7. Resumen flujo de caja día jueves.	29
Tabla 8. Flujo de caja días martes, miércoles y viernes.	31
Tabla 9. Resumen flujo de caja días martes, miércoles y viernes.	32
Tabla 10. Formato flujo de caja días martes, miércoles y viernes, primera parte. KOBAColombia S.A.S.....	32
Tabla 11. Formato flujo de caja días martes, miércoles y viernes, segunda parte. KOBAColombia S.A.S.....	33
Tabla 12. Formato flujo de caja días martes, miércoles y viernes, tercera parte. KOBAColombia S.A.S.....	33
Tabla 13. Flujo de caja semanal.	34
Tabla 14. Resumen flujo de caja semanal.	35
Tabla 15. Flujo de caja completo.	35
Tabla 16. Resumen flujo de caja completo.....	38
Tabla 17. Flujo de caja mensual.	39
Tabla 18. Resumen flujo de caja mensual.	39
Tabla 19. Flujo de caja contratos forward.	40
Tabla 20. Resumen flujo de caja contratos forward.	41
Tabla 21. Flujo de caja compra de divisas.	44
Tabla 22. Resumen flujo de caja compra de divisas.	45
Tabla 23. Flujo de caja conciliación bancaria.	46
Tabla 24. Resumen flujo de caja conciliación bancaria.	47

Introducción

KOBA Colombia S.A.S, es una empresa fundada en el año 2009, dedicada a operar las tiendas de descuento D1, con el fin de llevar a cabo un proceso de control en el desarrollo de los procedimientos de ventas al por menor en el país por parte de dichos establecimientos y aunque es una empresa medianamente joven que hasta ahora se encuentra próxima a cumplir 10 años en el mercado nacional, ha demostrado ser una organización fuerte y consolidada, con expectativas a futuro de continuar buscando un crecimiento en el país que le permita llegar a cada rincón de él y de cada colombiano que abra sus puertas para lograr un abastecimiento de productos necesarios para el día a día de las personas.

Actualmente, la empresa cuenta con un área encargada de controlar el dinero que entra y sale, gestionar operaciones relacionadas con entidades financieras y además poseer un control entre la proyección y ejecución de los compromisos que conlleve a la realización de pago a proveedores, trabajadores y demás; dicha área lleva el nombre de tesorería nacional.

La tesorería nacional se crea también con el propósito de llevar un control a nivel general de todas las tiendas creadas alrededor del país; pero, al contar con más de mil tiendas D1, existen también unas organizaciones establecidas en diferentes departamentos del país que reciben el nombre de regionales encargadas de ejercer la administración de un promedio de cien tiendas por regional, verificando que cada tienda cumpla con ciertos estándares como lo es la calidad, el tiempo y demás. Sin embargo, toda la información obtenida por las once regionales existentes finalmente es verificada y consolidada por el área de tesorería nacional.

El funcionamiento del área de tesorería nacional se encuentra a cargo de cinco personas las cuales reciben el cargo de director de tesorería nacional, coordinadora de tesorería nacional, analistas de tesorería especializada y sénior y, por último, el practicante universitario que recibe el cargo de administrativo dentro del área, quienes de manera conjunta trabajan para que el área sea de gran aporte para las labores y proyecciones con los que cuenta KOBA.

Este proyecto busca idear un aporte a los procesos en las labores realizadas por el aprendizaje administrativo enfocándose en cuatro actividades principales las cuales se basan en el flujo de caja de la empresa, la celebración y cumplimiento de contratos forwards, ejecución de compras de divisas y el apoyo en el proceso de conciliación bancaria realizado por el área de tesorería nacional, de tal manera, que se logre una estandarización oficial de dichos procesos donde la persona encargada de llevarlos a cabo, cuente con una plena claridad de cómo los debe ejecutar, los

procedimientos que permiten la realización de dichas labores para que al contar con un modelo o instructivo oficial, se genere un impacto positivo en el área donde se mejoren procesos que conlleven a que se dé una mejor interacción entre los trabajadores del área frente a los cuales el aprendiz debe entregar resultados del trabajo realizado, se logre reducir tiempos de elaboración y finalmente se obtenga una coordinación total de las acciones a realizar logrando una mayor eficiencia en la ejecución de las labores asignadas por el aprendiz en el área.

Planteamiento del problema

KOBA Colombia S.A.S es una empresa que se encuentra apoyando una labor importante para la sociedad como lo es permitir que muchas personas tengan la oportunidad de realizar su proceso de práctica profesional en diferentes tipos de áreas dentro de la misma optando por el cargo de aprendiz administrativo. Sin embargo, al enfocarse en una sola área como lo es la tesorería, se puede identificar que hay diferentes procesos para la ejecución labores que el aprendiz debe realizar, pero no hay unos procedimientos estandarizados a los cuales pueda sujetarse para que lo haga de la manera óptima y eficaz posible.

Por esa razón, el aprendiz puede tardar más tiempo en adaptarse y comprender a cabalidad cada una de las funciones que le van asignando durante su estancia en la empresa, trayendo consigo un menor desempeño en sus primeros días o semanas laborales. Lo anterior, son situaciones que conllevan a que el ingreso del aprendiz genere reprocesos en las actividades a realizar dentro de los tiempos estipulados o también llegue a obstaculizar las labores diarias realizadas por los demás compañeros laborales dentro esa área de la compañía que dependen de alguna información o dato que se les deba entregar.

Teniendo en cuenta que el contrato de aprendizaje para optar por el cargo de aprendiz administrativo establece una duración de seis meses, es importante resaltar que al no contar con un documento que permita identificar las labores que debe realizar y los tiempos estipulados con los que cuenta para el desarrollo de dichas actividades, trae consigo pérdidas en términos de tiempo debido a que de los seis meses estipulados para lograr el aprendizaje de diferentes actividades laborales, se pueden estar perdiendo un mes o dos logrando una identificación de dichos procedimientos para llevarlos a cabo evitando dudas al momento de su ejecución y errores en la entrega de resultados.

Pregunta de investigación

¿Cómo establecer las funciones que debe realizar el aprendiz administrativo en el área de tesorería de la empresa KOBA Colombia S.A.S?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un instructivo de procesos para las funciones que debe realizar el aprendiz administrativo en el área de tesorería de la empresa KOBA Colombia S.A.S.

Objetivos específicos

Diagnosticar la empresa KOBA Colombia S.A.S enfocándose en las funciones que debe cumplir el aprendiz administrativo dentro del área de tesorería.

Establecer las funciones que tiene a cargo el aprendiz administrativo en el área de tesorería de la empresa KOBA Colombia S.A.S a través de un flujograma.

Justificación

El presente proyecto se enfoca en estudiar las labores y procesos realizadas por el aprendiz administrativo del área de tesorería de KOBA Colombia S.A.S, debido a que se logra identificar una serie de actividades que no se encuentran relacionadas bajo algún documento que le permita al aprendiz soportarse para su posterior realización.

Así mismo, para el área de tesorería de KOBA es importante contar con un documento que estandarice los procedimientos bajo los cuales se debe sujetar el aprendiz administrativo, teniendo en cuenta que dichas labores se encuentran relacionadas con las realizadas por los demás trabajadores del área ofreciéndole un alto grado de importancia para el buen funcionamiento del área en su totalidad.

Por esa razón, el proyecto permite la exposición de las decisiones tomadas frente a la implementación de un instructivo de procesos de las labores que debe realizar el aprendiz administrativo mediante la creación de un flujograma que expone cada labor de forma clara con los respectivos procedimientos que se deben ejecutar para su cumplimiento, ayudando a mejorar el proceso de integración del aprendiz dentro del área, además de que se genere una agilidad y mejora en la comprensión de cada labor que le permita convertirse en una persona más productiva para la empresa.

Metodología

El proyecto fue realizado mediante la implementación de una investigación de tipo cualitativa. Ana Cecilia Salgado Lévano (2007) considera que “la investigación cualitativa puede ser vista como el intento de obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación tal como nos la presentan las personas, más que la producción de una medida cuantitativa de sus características o conducta”

Es por ello, que se logra llevar a cabo un análisis de involucrados en el proceso por tratar y con base a la indagación y recolección de datos propios de la empresa, se logra generar juicios frente a los procedimientos realizados por la misma.

Después de realizarse un proceso de análisis y observación directa de los procedimientos ejecutados por el aprendiz administrativo y al enfocarse en cuatro de ellos, considerados los de mayor trascendencia para el área, se procede a construir una descripción de procedimientos que le permitan al aprendiz identificar de una forma más específica y clara el tipo de operación por realizar para el cumplimiento de sus labores, donde logre diferenciar cada acción realizada bien sea de, operación, control, espera o archivo.

Finalmente, mediante la implementación de lectura e indagación frente a temas o casos de relación frente al expuesto en el proyecto, se llega a la conclusión de la necesidad con la que cuenta el área de estandarizar los procesos o actividades que debe realizar el aprendiz administrativo para que éste cumpla sus funciones de la manera más óptima posible y su interacción con los demás funcionarios del área se genere de manera exitosa, ofreciendo buenos resultados en las labores establecidas y en los tiempos determinados para su respectiva ejecución.

Marco contextual

KOBA Colombia S.A.S, es una empresa constituida en el año 2009, dedicada a operar las tiendas de descuento D1, con el fin de llevar a cabo un proceso de control en el desarrollo de los procedimientos de ventas al por menor en el país por parte de dichos establecimientos.

A continuación, se deja expuesta una representación gráfica de los logos que representan a la organización KOBA Colombia S.A.S – Tiendas de descuento D1.



Figura 1. Logotipo KOBA Colombia S.A.S. Valorem. (2017).

En la actualidad, se encuentra ubicada en su única sede, en el kilómetro 20 vía Sopó – Tocancipá, vereda Canavita, Parque Industrial y Logístico del Norte.

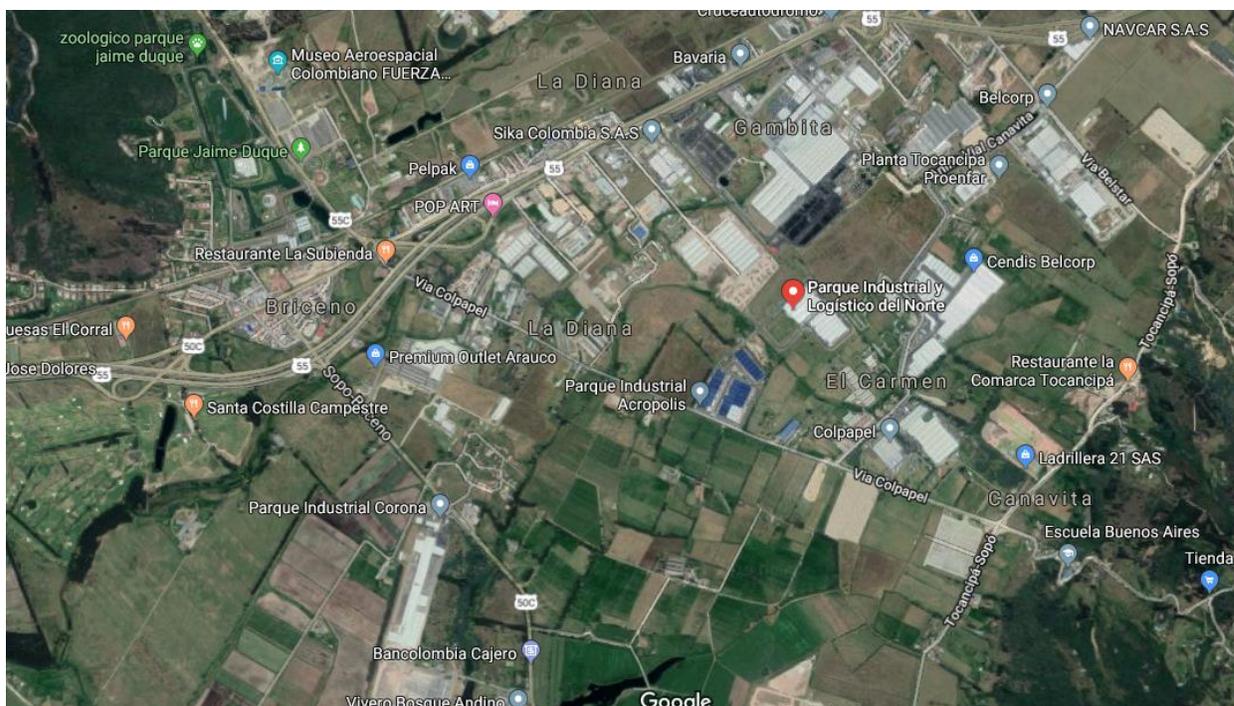


Figura 2. Ubicación Koba Colombia S.A.S. Google Maps. (2019).

El 31 de Octubre del año 2009, es fundada la primera tienda D1, en el municipio de Itagüí, ubicado en el departamento de Antioquia; así mismo, en el mes de julio del año en curso, se celebró la apertura de la tienda número mil en el país colombiano; esto quiere decir, que este tipo de tiendas, basadas un modelo de negocio llamado “Hard Discount”, que hace referencia a los grandes descuentos manejados dentro de las mismas, ha tenido un acogimiento bastante grato dentro del país.

Dicho modelo de negocio nació más exactamente en Alemania, tras acabar la segunda guerra mundial y como una estrategia de sobrevivencia para los ciudadanos de aquel momento que necesitaban una provisión de alimentos en aquel momento, sin embargo, su poder adquisitivo no era el mejor. Es por eso, que dos hermanos llamados Karl y Theo Albrecht, deciden abrir la primera tienda bajo este criterio de que deberían ser productos de bajo precio para mayor comodidad de los consumidores, sin dejar a un lado lo verdaderamente importante y es que fueran de excelente calidad.

En el año 2009, llega un grupo de personas provenientes del país de Panamá con la idea de intentar repercutir en el mercado colombiano con este modelo de negocio que consistía en vender un número limitado de productos que, incluidos en la canasta familiar en el país, pero además

también deberían ser productos de fácil manipulación y que no necesitara de tratos especiales. Por otro lado, su calidad debería estar bajo estándares bastante altos.

En ese orden de ideas, la manera en cómo se lograría cumplir con dichos patrones sería controlando y reduciendo los costos operacionales para no recargar en precio del producto final, sin embargo, hay factores que se han tenido en cuenta para conseguir traer al mercado productos de bajo costo como lo son que la mayoría de estos, son marcas propias. De igual modo, siempre se está buscando un bajo costo en temas, por ejemplo, de infraestructura, siendo la razón por la cual las tiendas D1 visualmente son bastante sencillas y así mismo sucede con las oficinas de las regionales y del área nacional, como vendría siendo KOBA; éstas y algunos aspectos más han logrado que el modelo de las tiendas D1 se mantenga y continúe siendo un éxito en términos de aceptación por parte de las personas en el mercado colombiano.

Al lograrse una aceptación y acogida tan grane y en tan poco tiempo, el grupo Santo Domingo decida invertir en esta idea de negocio y años más tarde, toma la decisión de comprarlo definitivamente. Dicho esto, KOBA cuenta con un tipo de sociedad de capitales y se encuentra establecida dentro un sector económico basado en el retail que abarca la comercialización de productos en cantidades significativas, por supuesto, para una demanda de clientes bastante numerosa.

Capítulo 1. Diagnóstico de la empresa KOBA Colombia S.A.S con enfoque en las funciones por realizar el aprendizaje administrativo dentro del área de tesorería nacional

KOBA Colombia S.A.S es una empresa que, a pesar de llevar tan solo diez años en el mercado colombiano, ha venido revolucionando el mercado colombiano no solo por su modelo de negocio llamado el hard discount o tiendas de descuento, sino también por ese plus de innovación que le ha inyectado a un sector de la economía tan fuerte como lo es el retail. Lo anterior, se ve confirmado debido al gran acogimiento que han tenido las tiendas D1 por parte de sus consumidores logrando de ese modo que KOBA llegue a posicionarse en el mercado colombiano con la gran cantidad de aperturas de tiendas D1 en diferentes departamentos del país como lo fue la celebración que obtuvo la empresa al abrir su tienda D1 número mil en el mes de julio del año en curso.

Ese acontecimiento ha significado una gran conmoción para los más de 10.000 empleados con los que cuenta la empresa, debido a que es una demostración clara del crecimiento pero también la estabilidad con la que cuenta cada uno de ellos en términos de trabajo, debido a que KOBA es una compañía comprometida con incluir dentro de sus políticas un nivel de fidelidad tanto con sus proveedores y clientes, como también con sus trabajadores, ofreciéndoles oportunidades laborales estables, duraderas y con posibilidades de surgir o ascender dentro de la organización.

Así mismo, el crecimiento de la empresa no cuenta con una expectativa de detención o de establecer un alto en el camino como lo expresó el presidente de la compañía Fernando Gonzales Somoza hace un poco más de un mes, quien afirma en una entrevista que al país le puede caber un poco más de 2.000 tiendas D1 que logre cubrir toda la demanda que ofrece Colombia para este tipo de sector económico. (Melgarejo C., 2019)

Al identificar el crecimiento de las tiendas de descuento D1 en el país, también se percibe una necesidad de contar con más regionales que son las encargadas de realizar el control y administración de dichas tiendas. En la actualidad, se cuenta con la presencia de once regionales que administran en promedio alrededor de 100 tiendas cada una, ejerciendo actividades de planeación, control y dirección de las tiendas para que éstas logren cumplir con muchas de las estrategias que se le ha ofrecido al consumidor como lo es una atención de calidad, una buena organización dentro del establecimiento, disponibilidad de productos al 100% y demás factores que impactan a las personas de manera positiva frente a este tipo de negocios.

Así mismo, las regionales cumplen con una función de tipo administrativo que corresponde al control de áreas funcionales dentro de una compañía como lo es la contabilidad, finanzas,

producción, venta, recursos humanos y demás, permitiéndole cumplir con sus objetivos y exceptivas planeados con anterioridad dentro de la compañía.

Dentro de las funciones administrativas que realizan las regionales, existe una en particular encargada de gestionar cualquier acción que conlleve a una relación directa con operaciones de tipo monetario, incluyendo un control entre los ingresos, egresos y demás actividades financieras o gestiones bancarias que incurran al movimiento o traslado de dinero de un lugar a otro que le permita establecer resultados finales de dichas operaciones para su posterior análisis que se encuentra establecida dentro del área de tesorería, donde es completamente necesario que se lleve a cabo un manejo cuidadoso de las operaciones por realizar, de manera que los resultados finales de dicha área sean completamente correctos para la toma de decisiones con respecto al curso que debe tomar la tesorería de la empresa frente a los resultados obtenidos.

Posteriormente, esa consumación de resultados finales obtenidos por cada tesorero de las once regionales, deben ser enviados correctamente al área de tesorería nacional de la empresa KOBA Colombia S.A.S, quien es la directamente encargada de consolidar la información de las once regionales, verificar que efectivamente la información llegue de manera correcta y la valide para que finalmente llegue a manos del director de tesorería nacional de la empresa, quien es la persona encargada de tomar las decisiones con mayor importancia y pertinencia que traerán consigo las repercusiones de mayor impacto para la empresa en general.

El área de tesorería nacional de KOBA, se encuentra en este momento respaldada por la labor de cinco personas con el cargo de director de tesorería nacional, coordinadora de tesorería nacional, analista de tesorería especializada, analista de tesorería senior y el aprendiz administrativo, quienes en conjunto van gestionando labores que se relacionan una con otras para que la tesorería de la empresa traiga consigo un porcentaje de productividad y eficiencia que atraiga siempre los buenos resultados para la compañía.

Es por esa razón, que es de gran importancia que las cinco personas que laboran en un ambiente de equipo dentro del área cuenten siempre con los conocimientos más exactos y actualizados para que ninguno de los cinco integrantes interrumpa la labor de los demás.

Dentro del área de tesorería de KOBA, hay cierta estabilidad en términos de las personas que laboran en ella, donde se cuenta con cargos fijos y contratos a términos indefinidos que les ofrece a dichas personas una seguridad de su vida laboral dentro de la empresa, sin embargo, hay uno de las cinco integrantes que es muy probable que su estadía dentro de la empresa sea un poco menos

incierto y es la del aprendiz administrativo, debido a que cuenta con un contrato de aprendizaje que tiene una duración de seis meses en los que además de recibir un enseñanza frente a las labores que desempeña en la empresa, también debe cumplir con ciertas obligaciones que le permita en el caso de la tesorería continuar con un manejo estable de las obligaciones con las que debe cumplir el área de manera conjunta con los demás integrantes.

Es por ello, que teniendo en cuenta que un aprendiz administrativo debe tener disponibilidad y actitud para aprender diferentes tareas que se le asignen en su transcurso por la empresa, existen cuatro funciones fijas por las que debe responder diariamente y de las cuales debe entregar unos resultados a las demás personas que trabajan dentro del área.

Las cuatro actividades fijas que el aprendiz administrativo debe realizar con cautela de manera que ofrezca resultados correctos y en los tiempos asignados, son: primero, el proceso de flujo de caja que se realiza de forma diaria, semanal, completo y mensual; como segunda labor se encuentran las actividades que corresponden a los contratos forwards celebrados por la compañía, la tercera actividad tiene relación directa con la compra de divisas, y el cuarto proceso tiene relación con la conciliación bancaria realizada por el área de tesorería.

La realización del flujo de caja dentro del área de tesorería es una función clave que le permite a la empresa conocer el nivel de liquidez con el que se cuenta permitiéndole tomar decisiones sobre ese dinero. Ese tipo de decisiones puede incluir, por ejemplo, la capacidad de realizar una inversión para la compañía bien sea en maquinaria y equipo, instalaciones un software que automatice algún procedimiento o demás y esto finalmente se convierte en un pilar que a corto, mediano y largo plazo puede estar generando un aspecto de mayor competitividad de KOBIA frente al mercado colombiano.

En segundo lugar, se encuentra una actividad correspondiente a la cobertura de pagos mediante la celebración de contratos Forwards que efectúa la compañía. Este tipo de contratos se realizan “con el objetivo de tomar cobertura frente a los riesgos cambiarios asociados a la volatilidad del mercado spot, los agentes generadores pueden estructuras contratos bilaterales, o bien participar en mercados a término o forward” (Oslina et al., 2007 p. 1), donde finalmente le permite al área de tesorería es fijar una cantidad de dinero específica que para el caso de la compañía es en dólares, donde el objetivo principal que cumple ese tipo de procedimientos es el de lograr cubrir de manera proyectada una cantidad de compromisos que ya se tienen establecidos en una fecha determinada, de tal forma que anticipadamente, la compañía pueda contar con la plena seguridad de que ciertos

deberes o pagos pronto a cancelar, se logren cubrir mediante el cumplimiento de un contrato forward que fue previamente acordado con la entidad financiera y su cliente corporativo que es KOBA Colombia S.A.S.

La función número tres que debe realizar el aprendiz administrativo es la de apoyar una operación de compra de divisas donde la moneda extranjera tratada es el dólar que se convierte en el dinero específico que la compañía está necesitando para cubrir compromisos bien sea con proveedores o demás obligaciones. Después de elaborarse una proyección de los pagos que están pendientes por cancelar en determinada fecha, se lleva a cabo una revisión de alternativas sobre las cuales se puede apoyar la empresa para el acatamiento de dichos compromisos como lo es el cumplimiento de un contrato forward y demás opciones.

Sin embargo, si después de realizar el respectivo estudio de la proyección de pagos los resultados arrojan que sigue existiendo una necesidad de dólares faltantes para completar la cifra asignada que permita cumplir con los pagos a realizar en su totalidad, se toma la decisión de acudir al proceso de la compra de las divisas correspondientes al valor del tipo de cambio que esté estipulada en ese momento, para ello, El Banco de México (Banxico) define el tipo de cambio como “una referencia que se usa en el mercado cambiario para conocer el número de unidades de moneda nacional que deben pagarse para obtener una moneda extranjera” (BBVA, 2019). Posterior a ello, se le informa al director nacional para que entre en contacto con la entidad financiera que le permita ejecutar el proceso de compra bajo una tasa de cambio que no genere mayores repercusiones negativas frente a la salud financiera de la empresa, sino que se logre fijar la compra, bajo una tasa de cambio que permita la ejecución de una transacción exitosa para la tesorería y los recursos monetarios de la empresa.

Finalmente, dentro de las funciones que abarca operar exitosamente todas las tiendas de descuento D1 existentes en el país, está la de verificar que los saldos finales de los movimientos realizados por cada una de las tiendas en términos de ingresos y egresos, sea totalmente igual al dato final que el (los) banco(s) entrega. Por esa razón, el aprendiz debe estar en disposición para convertirse en un soporte frente al tema de la conciliación bancaria de la empresa que se lleva a cabo en el área de tesorería, donde se busca una plena confirmación de que las cuentas bancarias involucradas en el proceso de ventas realizadas por datafonos diariamente terminen sin ningún tipo de diferencia, otorgando una plena seguridad de que todos esos movimientos bancarios realizado se encuentren encaminados de la manera más óptima posible.

Además, llevar un control actualizado de los recursos con los que se va contando a diario según los movimientos ejecutados por cada una de las tiendas en términos de las ventas realizadas donde se cuenta con un dinero de por medio que ingresa sumando al valor de los activos de la empresa sin dejar a un lado los pagos o impuestos que se tuvieron que sufragar a raíz de dichos ingresos, ofrece la información necesaria para identificar los logros obtenidos durante un periodo de tiempo determinado.

Capítulo 2. Determinar las funciones que debe realizar el aprendiz administrativo en el área de tesorería de la empresa KOBA Colombia S.A.S

Al realizarse un diagnóstico inicial de la empresa KOBA Colombia S.A.S enfocado en el área de tesorería con el que cuenta la organización, se logra la identificación de una falencia que se encuentra basada en una falta de organización relacionada con las labores por realizar por parte del aprendiz administrativo, que aunque se encuentran existentes y se vuelven necesarias para el buen funcionamiento general del área, no hay una estructuración o definición de los procesos establecidos para lograr el cumplimiento de dichas labores.

Por esa razón, se reconoce la importancia de llevarse a cabo la creación de nueve flujogramas que explican las cuatro actividades fijas y más importantes que se dividen en flujos de caja, los contratos forwards, la realización de compra de divisas y el proceso de conciliación bancaria frente a las cuales el aprendiz del área debe comprender y familiarizarse de manera ágil y correcta, convirtiéndose en una persona competente y productiva generadora de buenos resultados.

Por un lado, dice Ana Cecilia Salgado (2007) que “El diagrama de flujo o flujograma es un cuadro gráfico en el que se representan, de manera secuencial, las actividades que conforman un determinado proceso”, por otro lado, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2018) expone que “un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso”. Lo anterior, permite que al realizar este tipo de flujogramas, las persona que puedan hacer usos de ellos realicen los procedimientos de una forma estandarizada y que los objetivos a lograr no se vean afectados por reproceso, errores o demoras en la realización de las actividades.

A continuación, se procede a la realización de los flujogramas, iniciando con el flujo de caja que se divide en los tres formatos diarios los cuales son: uno para el día lunes, el segundo para el día jueves y el tercero para los días martes, miércoles y viernes. Así mismo, se encuentra también el flujograma para el formato de flujo de caja semanal, otro para el formato completo y el último flujo de caja que se realiza mensualmente.

Después de realizados los flujogramas con la actividad del flujo de caja que deben ser realizados por el aprendiz administrativo, se da una continuación al flujograma que representa a la actividad

de los contratos forwards, pasando a la compra de divisas y, por último, se encuentra el proceso de conciliación bancaria realizado por el área de tesorería de KOBA.

Así mismo, cada flujograma realizado trae consigo al final un resumen de cada uno frente al cual se exponen los resultados obtenidos frente a cuatro tipos de actividades que el aprendiz deba ejecutar en el momento de la realización de cada función y dichas actividades se dividen entre cuatro que son: O: Operación; C: Control; E: Espera y A: Almacenamiento, además de tener en cuenta un totalizado de todos los tiempos reflejados en segundos donde solo se está teniendo en cuenta la acción reflejada en cada cuadro que completa un flujograma.

Tabla 1.

Flujo de caja día lunes.

	Descripción de actividades: flujo de caja día lunes.	O	C	E	Δ	Tiempo (Segundos)
1	Abrir el formato estipulado para el día lunes que es un archivo en Excel y establecer la fecha del día en curso.	O	C	E	Δ	30
2	Las once regionales realizan el envío de su formato proyectado donde incluyen los valores de recogidas esperadas en términos de ingresos y los pagos por realizar durante el día.	O	C	E	Δ	660
3	Consolidar los datos de las once regionales en el archivo que se estableció en la actividad número uno.	O	C	E	Δ	200
4	Verificar si alguna regional tiene o reporta una necesidad de transferencia de efectivo para la ejecución de sus pagos.	O	C	E	Δ	30
5	Enviar a la coordinadora nacional el formato consolidado con la proyección de recogidas y pagos a realizar en efectivo o por medio de una cuenta bancaria ese día.	+ O	C	E	Δ	30
6	Al día siguiente, los tesoreros de cada regional envían nuevamente el formato del día lunes, agregando el valor de los ingresos y pagos reales efectuados el día anterior.	O	C	E	Δ	660
7	Consolidar los datos de las once regionales en el archivo actualizado que se estableció en la actividad número tres.	+ O	C	E	Δ	200
8	Abrir un archivo de Excel que envía la coordinadora nacional diariamente al correo electrónico con el movimiento realizado por la entidad financiera 1 con la que se tiene relación	O	C	E	Δ	660

	para comprobar los datos expuestos por las regionales el día anterior (lunes).					
9	Verificar que la consignación de transporte expuesta en el movimiento concuerde con el valor de los ingresos que obtuvieron las regionales menos el valor pagado en efectivo por los tesoreros encargados de cada regional.	O	C	E	Δ	30
10	Verificar que los pagos de extracto expuestos en el movimiento concuerden con el valor que indicó cada regional como pagos por cuenta corriente.	O	C	E	Δ	30
11	Guardar el archivo con el nombre de "Copia de Pagos - Mes en número- Mes en letras - Día - Año".	O	C	E	Δ	30

Nota. Con respecto a la tabla anterior, se puede mencionar el significado de cada letra expuesta en la parte derecha los cuales son O: operación; C: control; E: espera; A: almacenamiento. Fuente propia.

Tabla 2.

Resumen de flujo de caja día lunes.

Resumen del flujograma “flujo de caja día lunes”		Cantidad	Tiempo (segundos)
O	Operación	5	1.120
C	Control	3	90
E	Espera	2	1.320
Δ	Almacenamiento	1	30
Total		11	2.560

Nota. La tabla 2 expresa una cantidad total de las actividades a realizar y el tiempo necesario para el cumplimiento de la función de flujo de caja día lunes. Fuente propia.

El flujo de caja realizado el día lunes trae consigo una gran importancia para la empresa debido a que es caracterizado por ser el primer día hábil de la semana donde no solo se tienen en cuenta las operaciones realizadas o que están pronto a ejecutarse durante ese mismo día, si no también, aquellos movimientos que se llevaron a cabo durante el fin de semana que incluye el sábado y domingo que acaba de pasar.

Por esa razón es importante que se realice muy temprano en la mañana una proyección de los ingresos por recogidas que se va a tener durante ese día y con ese valor hacer también un proyectado sobre los pagos a efectuar.

Tabla 3.

Formato flujo de caja día lunes, primera parte. KOBA Colombia S.A.S

KOBA Colombia S.A.S					
Lunes proyectado día/mes/año					
Regional	Recogidas esperadas	Total pagos (a+b)	Efectivo (a)	Cuenta corriente (b)	Excedente cuenta corriente
-					-

Nota. La tabla 3 expone datos informativos referentes al formato de flujo de cada para el día lunes manejados por la empresa. KOBA Colombia S.A.S

La tabla 3 refleja el formato utilizado por la empresa que se encuentra en un archivo de excel donde en la primera casilla de derecha a izquierda cada regional debe identificarse con el nombre que le corresponde, seguido del valor en recogidas hechas por las transportadoras en las diferentes tiendas D1 que maneja cada una de las regionales, luego sobre ese mismo valor recogido deben en lo posible realizar todos los pagos en efectivo que tengan programados para ese día y en caso de que les haga falta dinero, acudir a su cuenta corriente para terminar de realizarlos de una manera efectiva y cumpliendo con cada una de sus obligaciones.

Tabla 4.

Formato flujo de caja día lunes, segunda parte. KOBA Colombia S.A.S

KOBA Colombia S.A.S							
Lunes real día/mes/año							
Region al	Recogidas reales	Total pagos (a+b)	Efectivo (a)	Cuenta corriente (b)	Excedente cuenta corriente	Consignación transporte	Diferencia
-							-

Nota. La tabla 4 expone datos informativos referentes al formato de flujo de cada para el día lunes manejados por la empresa. KOBA Colombia S.A.S

La tabla 4 expone el formato utilizado sobre el mismo archivo en Excel que se utilizó para completar la información requerida en la tabla 3, con la diferencia que los datos de esta tabla son los que en realidad se generaron durante ese lunes, es decir que aunque el orden de las casillas sigue siendo el mismo, el valor total de los ingresos obtenidos por recogidas debe ser comprobado mediante una certificación que ofrece la(s) transportadora (s) que le entregó el dinero a cada tesorero y así mismo pasa con los pagos realizados por cada regional.

La casilla número tres de izquierda a derecha como su nombre lo indica “TOTAL

PAGOS”, es en la casilla donde se muestra la sumatoria total de los pagos que va a realizar la regional para ese día entre el efectivo y la cuenta corriente. En caso de que llegue a quedar algún sobrante de efectivo, es decir, que todo el dinero recogido por la transportadora y entregada al tesorero de cada regional de manera física no sea gastado en su totalidad para la realización de pagos, el valor sobrante será el expresado en la casilla que recibe el nombre de “Excedente cuenta corriente” que será el valor trasladado a la cuenta corriente asignada para cada regional.

Finalmente, la casilla que recibe el nombre de “Consignación transporte” debe coincidir exactamente con el dinero expuesto en la casilla del excedente de la cuenta corriente, porque dicha consignación es el sobrante que queda entre los ingresos reales recogidos por la transportadora menos el valor que se paga en efectivo por la empresa, la razón por la cual a casilla recibe ese nombre es porque ese valor o sobrante en efectivo con el que se cuenta, el tesorero debe entregarlo nuevamente a la transportadora para que lo redirija hasta la entidad financiera y sea consignado a su respectiva cuenta corriente.

Tabla 5.

Formato flujo de caja día lunes, tercera parte. KOBA Colombia S.A.S

Necesidad en cuenta corriente	Sobregiro	GMF	Transferencia	Valor tesorería transferencia
-	-	-	-	

Nota. La tabla 5 expone datos informativos referentes al formato de flujo de cada para el día lunes manejados por la empresa. KOBA Colombia S.A.S

La tabla 5 representa la última parte del formato utilizado por el área de tesorería que expone los datos de las once regionales para el flujo de caja realizado el día lunes, la primera casilla que se encuentra en un orden de izquierda a derecha con el nombre de “Necesidad en cuenta corriente” trae consigo una fórmula que refleja el resultado de todos los pagos que relaciona la regional para ese día junto con el dinero que cuenta en su cuenta bancaria.

Cada regional cuenta con un dinero que se le asigna desde la tesorería nacional de KOBA, que es un valor estipulado el cual se ve reflejado en la casilla que recibe el nombre de “Sobregiro”, el valor total de toda la sumatoria de sobregiros que se les asignó a las once regionales es un cupo que la entidad financiera con la que se tiene convenio le entrega a KOBA, para que se encuentre diariamente expuesto en la cuenta de ahorros nacional que es la cuenta principal manejada por el

área de tesorería de KOBA; por si alguna regional le hace falta más dinero para completar sus pagos de ese día, acuda a un dicho sobregiro y sean efectuados.

Finalmente, si en alguna ocasión, las regionales necesitan realizar pagos y no les alcanza su dinero en efectivo ni el dinero estipulado para realizar su sobregiro, deben acudir a su última opción que es la de realizar una solicitud de traslado de dinero que debe ser plenamente expuesta la cantidad del traslado en la casilla con el nombre de “Valor tesorería transferencia” para que desde el área de tesorería nacional de KOBA le sea aprobado o no la solicitud para la finalización de los pagos pendientes por ejecutar.

Tabla 6.

Flujo de caja día jueves.

	Descripción de actividades: flujo de caja día jueves.	O	C	E	Δ	Tiempo (Segundos)
1	El día anterior (miércoles), se debe abrir el formato estipulado para el día jueves que es un archivo en Excel y establecer la fecha del día siguiente.	O	C	E	Δ	30
2	Las once regionales realizan el envío de su formato proyectado donde incluyen los valores de recogidas esperadas en términos de ingresos y los pagos a realizar durante el día.	O	C	E	Δ	660
3	Consolidar los datos de las once regionales en el archivo que se estableció en la actividad número uno.	O	C	E	Δ	200
4	Enviar a la coordinadora nacional el formato consolidado con la proyección de recogidas y pagos a realizar en efectivo o por medio de una cuenta bancaria ese día.	O	C	E	Δ	30
5	El día jueves, los tesoreros de cada regional envían muy temprano el formato de ese mismo día, agregando el valor de las recogidas reales que les certificó la(s) transportadora(s).	O	C	E	Δ	660
6	Consolidar los datos de las once regionales en el archivo actualizado que se estableció en la actividad número uno ³ , agregando el valor de las recogidas reales.	O	C	E	Δ	200
7	Verificar si alguna regional tiene o reporta una necesidad de transferencia de efectivo para la realización de sus pagos.	O	C	E	Δ	30

8	Enviar a la coordinadora nacional el formato consolidado con la proyección que se realizó en la actividad número tres, agregando el valor de las recogidas reales por cada una de las regionales.	O	C	E	Δ	30
9	Al día siguiente (viernes), los tesoreros de cada regional envían nuevamente el formato del día jueves, confirmando el valor de las recogidas reales y agregando el dato de los pagos reales efectuados el día anterior.	O	C	E	Δ	660
10	Consolidar los datos de las once regionales en el archivo actualizado que se estableció en la actividad número siete.	O	C	E	Δ	200
11	Ese mismo viernes, abrir un archivo de Excel que envía la coordinadora nacional diariamente al correo electrónico con el movimiento realizado por la entidad financiera 1 con la que se tiene relación para comprobar los datos expuestos por las regionales el día anterior (jueves).	O	C	E	Δ	660
12	Verificar que la consignación de transporte expuesta en el movimiento concuerde con el valor de los ingresos que obtuvieron las regionales menos el valor pagado en efectivo por los tesoreros encargados de cada regional.	O	C	E	Δ	30
13	Verificar que los pagos de extracto expuestos en el movimiento concuerden con el valor que indicó cada regional como pagos por cuenta corriente.	O	C	E	Δ	30
14	Guardar el archivo con el nombre de "Copia de Pagos – Mes en número- Mes en letras - Día - Año".	O	C	E	Δ	30

Nota. Con respecto a la tabla anterior, se puede mencionar el significado de cada letra expuesta en la parte derecha los cuales son O: operación; C: control; E: espera; A: almacenamiento. Fuente propia.

Tabla 7.

Resumen flujo de caja día jueves.

Resumen del flujograma “flujo de caja día jueves”		Cantidad	Tiempo (segundos)
O	Operación	7	1.350
C	Control	3	90
E	Espera	3	1.980

Δ	Almacenamiento	1	30
Total		14	3.450

Nota. La tabla 7 expresa una cantidad total de las actividades a realizar y el tiempo necesario para el cumplimiento de la función de flujo de caja día jueves. Fuente propia.

El flujograma realizado para la ejecución del formato programado por el área de tesorería para el día jueves, tiene bastante relación con el formato y las operaciones realizadas para el formato del día lunes, sin embargo, por lo general los jueves se hacen más movimientos en términos de recogidas e ingresos y pagos a realizar que cualquier otro día de la semana, por ende, el día jueves se convierte en un día clave para el área frente a las operaciones por realizar ese día.

Es muy importante que el aprendiz se cerciore en cada regional de que estén utilizando la cantidad máximo o completa del dinero obtenido por la transportadora sobre los ingresos de las tiendas D1 para la posterior ejecución de sus pagos, debido a que al realizarse los pagos en efectivo la empresa se está ahorrando el valor de un impuesto como lo es el 4 x 1.000. Por esa razón en un caso dado donde no se utilice todo el dinero recogido en efectivo para la realización de los pagos pendientes y se acuda simplemente a la utilización de la cuenta corriente de cada regional, este impuesto se verá reflejado en cada transacción realizada bajo dicha cuenta bancaria, afectando las finanzas de la empresa en general.

Mantener al tanto a la coordinadora de tesorería nacional sobre las situaciones y actividades que se van presentando con cada regional es una tarea importante que el aprendiz administrativo debe tener en cuenta, por ese motivo, para el jueves la primera proyección de movimientos a realizar se lleva a cabo desde el día anterior (miércoles). Así mismo, desde el día anterior el aprendiz debe tener el formato listo para hacer un consolidado de toda la proyección que envía cada regional vía correo electrónico fijándose que cada dato o valor expuesto dentro del formato sean los correctos para que al finalizar la consolidación se proceda a realizar el envío a la coordinadora.

Al día siguiente, es decir, el día jueves apenas están ingresando a jornada laboral cada tesorero de las diferentes regionales, deben enviar muy temprano solamente el valor de la recogida real que la transportadora entregó y certificó a cada uno de ellos y en la tarde o al día siguiente, ya puede enviar todos los valores reales entre recogidas de ingreso y la cantidad verdadera y exacta de los pagos realizados entre efectivo y cuenta corriente por cada regional.

Tabla 8.

Flujo de caja días martes, miércoles y viernes.

Descripción actividades: flujo de caja días martes, miércoles y viernes.		O	C	E	Δ	Tiempo (Segundos)
1	Abrir el formato estipulado para el martes, miércoles y viernes que es un archivo en Excel y establecer la fecha del día en curso.	O	C	E	Δ	30
2	Las once regionales realizan el envío del formato donde incluyen los valores de recogidas en términos de ingresos y pagos a realizar durante el día.	O	C	E	Δ	660
3	Consolidar los datos de las once regionales en el archivo que se estableció en la actividad número uno.	O	C	E	Δ	200
4	Verificar si alguna regional tiene o reporta una necesidad de transferencia de efectivo para la realización de sus pagos.	O	C	E	Δ	30
5	Al día siguiente, se debe abrir un archivo de Excel que envía la coordinadora nacional diariamente al correo electrónico con el movimiento realizado por la entidad financiera 1 con la que se tiene relación para comprobar los datos expuestos por las regionales el día anterior.	O	C	E	Δ	660
6	Verificar que la consignación de transporte expuesta en el movimiento concuerde con el valor de los ingresos que obtuvieron las regionales menos el valor pagado en efectivo por las mismas.	O	C	E	Δ	30
7	Verificar que los pagos de extracto expuestos en el movimiento concuerden con el valor que indicó cada regional como pagos por cuenta corriente.	O	C	E	Δ	30
8	Guardar el archivo con el nombre de "Copia de Pagos – Mes en número- Mes en letras - Día - Año".	O	C	E	Δ	30

Nota. Con respecto a la tabla anterior, se puede mencionar el significado de cada letra expuesta en la parte derecha los cuales son O: operación; C: control; E: espera; A: almacenamiento. Fuente propia.

Tabla 9.

Resumen flujo de caja días martes, miércoles y viernes.

Resumen del flujograma “flujo de caja día martes, miércoles y viernes”		Cantidad	Tiempo (segundos)
O	Operación	3	890
C	Control	3	90
E	Espera	3	660
Δ	Almacenamiento.	1	30
Total		14	1.670

Nota. La tabla 9 expresa una cantidad total de las actividades a realizar y el tiempo necesario para el cumplimiento de la función de flujo de caja día martes, miércoles y viernes. Fuente propia.

El formato establecido para el flujo de caja del día martes, miércoles y viernes de cada semana tiene una característica principal y es que no hay ninguna tabla o información que exponga el requerimiento de una proyección de ingresos o egresos para tener en cuenta para esos tres días. En ese orden de ideas, es necesario tener en cuenta que los movimientos en términos financieros realizados durante esos días no tienen una mayor magnitud por lo que dichos formatos cumplen el objetivo de tener completamente controlado a las decisiones que tome cada regional frente a algún ingreso o pago pequeño que decida realizar para alguno de esos días.

Así mismo, cada regional tiene un plazo máximo de 24 horas para enviar el formato del flujo de caja diligenciado con las operaciones ejecutadas o simplemente con los valores en cero en caso de no haber tenido ningún movimiento durante el transcurso del día.

Tabla 10.

Formato flujo de caja días martes, miércoles y viernes, primera parte. KOBIA Colombia S.A.S

DD/MM/AA				
		Día		
Flujo diario				
Regional	Ingresos	Pagos en efectivo	pagos cuenta corriente	conceptos pagos

Nota. La tabla 10 expone datos informativos referentes al formato de flujo de cada para el día martes, miércoles y viernes manejados por la empresa. KOB Colombia S.A.S

La tabla 10 es una representación gráfica que confirma la información dada en los dos párrafos anteriores donde se expone unas casillas con el requerimiento de unos datos reales sin necesidad de tener una proyección de lo que pueda pasar ese día en términos de movimientos o decisiones realizadas por los tesoreros de cada regional, debido principalmente a que son días en los que no se llevan a cabo grandes movimientos de dinero por las regionales, por tanto, en caso de obtener algún ingreso o llevarse a cabo la ejecución de algún pago, el valor de cualquiera de los dos no van a ser cifras grandes.

Tabla 11.

Formato flujo de caja días martes, miércoles y viernes, segunda parte. KOB Colombia S.A.S

Sobregiro	Valor tesorería transferencia
-	

Nota. La tabla 11 expone datos informativos referentes al formato de flujo de cada para el día martes, miércoles y viernes manejados por la empresa. KOB Colombia S.A.S

Tabla 12.

Formato flujo de caja días martes, miércoles y viernes, tercera parte. KOB Colombia S.A.S

Excedente cuenta corriente	Consignación transporte	diferencia	pagos extracto	diferencia	Sobregiro usado
-		-		-	-

Nota. La tabla 12 expone datos informativos referentes al formato de flujo de cada para el día martes, miércoles y viernes manejados por la empresa. KOB Colombia S.A.S

Las tablas 11 y 12 reflejan los datos informativos de la información que debe ser completada en el formato del flujo de caja del día martes, miércoles y viernes, sin embargo, es posible observar y analizar que la información expuesta en las casillas de ambas tablas tiene el mismo objetivo que las que se encuentran para el formato del flujo de caja establecido para el día lunes y jueves.

Tabla 13.

Flujo de caja semanal.

	Descripción actividades: flujo de caja semanal.	O	C	E	Δ	Tiempo (Segundos)
1	Abrir el formato estipulado para el flujo de caja semanal que es un archivo en Excel, e ingresar a la pestaña con el nombre de "RESUMEN" en el cual se debe fijar el mes y año en curso.	O	C	E	Δ	30
2	Las once regionales realizan el envío de su formato semanal entre el lunes y martes de la semana siguiente, donde incluyen los valores de ingreso, egresos, traslados a otras cuentas y demás datos informativos que consideren necesario expresar en el flujo de la semana que acaba de pasar.	O	C	E	Δ	660
3	Consolidar los datos de las once regionales en el formato que se estableció en la actividad número uno, cada pestaña del archivo lleva el nombre de cada regional.	O	C	E	Δ	200
4	Verificar que los saldos iniciales y finales de cada semana efectuada reposen sobre un valor exacto de \$ 500.000.	O	C	E	Δ	30
5	En la pestaña de "RESUMEN" hay unos ítems que representan los valores totales de los ingresos por recogida, ventas consignadas, ventas de efectivo y egresos realizados por cada regional durante toda la semana, esos valores deben ser comparados y verificados de manera tal, que concuerden con los valores totales obtenidos en el flujo completo realizado durante esa misma semana.	O	C	E	Δ	120
6	Enviar a la analista de tesorería especializada el formato consolidado con la proyección y ejecución de ingresos, egresos, traslados y demás movimientos realizados por cada regional en la semana que acaba de pasar.	O	C	E	Δ	30
7	Guardar el archivo con el nombre de "Copia de Pagos – Mes en número- Mes en letras – Número de la semana - Año"	O	C	E	Δ	30

Nota. Con respecto a la tabla anterior, se puede mencionar el significado de cada letra expuesta en la parte derecha los cuales son O: operación; C: control; E: espera; A: almacenamiento. Fuente propia.

Tabla 14.

Resumen flujo de caja semanal.

Resumen del flujograma “flujo de caja semanal”		Cantidad	Tiempo (segundos)
O	Operación	3	260
C	Control	2	150
E	Espera	1	660
Δ	Almacenamiento	1	30
Total		7	1,100

Nota. La tabla 14 expresa una cantidad total de las actividades a realizar y el tiempo necesario para el cumplimiento de la función de flujo de caja semanal. Fuente propia.

El flujo de caja semanal busca ejercer un control de los movimientos realizados por las diferentes regionales a lo largo de cada semana, pero además también permite verificar y comparar resultados y datos expuestos frente al flujo de caja diario que al totalizar los siete días deberían coincidir con el semanal de cada regional.

Siguiendo los parámetros del flujograma, el aprendiz administrativo puede encontrar un apoyo frente a las decisiones que debe tomar o las acciones a realizar para la ejecución de este tipo de flujo de caja de tal manera que la información expuesta dentro del mismo carezca plenamente de errores en cuanto a su elaboración.

Como se puede observar en el resumen del flujograma, la realización de esa actividad tiene en cuenta los cuatro tipos de acciones que puede ejercer el aprendiz, aunque la actividad de operación sea la que prevalece frente a las demás. Esto quiere decir que el aprendiz debe estar constantemente contado con una disposición para el trabajo y la realización de las labores que necesita el área de tesorería de KOBA.

Tabla 15.

Flujo de caja completo.

Descripción actividades: flujo de caja completo.		O	C	E	Δ	Tiempo (Segundos)
1	Abrir el formato estipulado para el flujo de caja completo que es un archivo en Excel realizado entre el lunes y martes de cada semana que inicia reportando una información precisa de todas las operaciones realizadas en cada cuenta bancaria manejada	O	C	E	Δ	30

	por la compañía de la semana que acaba de terminar.					
2	Ingresar a la primera casilla del documento que se encuentra bajo el nombre de saldo inicial, sobre la cual debe fijarse en números los días, el mes y año de la semana que se va a tener en cuenta en el flujo completo a realizar.	O	C	E	Δ	30
3	Descargar vía correo electrónico tres archivos que envía la coordinadora nacional de tesorería los cuales son: el movimiento diario de la entidad financiera 1, el archivo de pagos nacionales realizados por la empresa y el movimiento diario con los saldos iniciales que tiene cada una de las cuentas relacionadas en el flujo completo.	O	C	E	Δ	180
4	Descargar vía correo electrónico un archivo que envía la analista de tesorería sénior con el nombre de "Entidad financiera 2" donde se encuentran especificados los movimientos realizados bajo dicha entidad, discriminados entre el nombre y el valor al que incurrió la ejecución de cada operación.	O	C	E	Δ	60
5	El formato trae consigo once cuentas que son las que identifica a cada una de las regionales, cada cuenta debe ser completada con la información del valor de los ingresos, ventas en efectivo y pagos de extracto que informó cada regional a través de los flujos diarios realizados durante la semana que acaba de pasar.	O	C	E	Δ	1320
6	Los ítems que quedan pendientes para cada regional que tiene referencia con operaciones como lo son consignaciones, traslados, ventas de efectivo, y demás, deben ser completados bajo los datos que se encuentran en el archivo del movimiento de diario de la entidad financiera 1, descargado en la actividad número dos, de acuerdo con número de cuenta de cada regional.	O	C	E	Δ	2640

7	La cuenta de ahorros nacional es completada bajo los datos descargados en el movimiento de la entidad financiera 1 y se deben comparar los saldos iniciales y finales con los que cuenta la empresa, frente al movimiento diario descargado en la actividad número tres.	O	C	E	Δ	300
8	La cuenta de la entidad financiera 2, es completada bajo los datos descargados en la actividad número cuatro.	O	C	E	Δ	300
9	Las cuentas de la entidad financiera 3 y la entidad financiera 4, son completadas cuando se llega a evidenciar alguna operación comercial o financiera que integren a alguna de las dos cuentas bancarias, sin embargo, estas cuentas no suelen tener movimientos con regularidad.	O	C	E	Δ	120
10	Los ítems con el nombre de centro de efectivo que manejan las regionales de Antioquia Norte y Funza, son completados bajo información que se debe solicitar a los tesoreros de las regionales donde expongan los certificados por partes de las transportadoras del dinero que recogieron de forma diaria durante la semana que pasó y si tuvieron alguna necesidad de transferencia de dinero durante esos mismos días.	O	C	E	Δ	240
11	Verificar que todas las casillas con el ítem "Check" de las diferentes cuentas hayan quedado con un valor de cero.	O	C	E	Δ	60
12	Enviar a la analista de tesorería especializada el formato consolidado con todos los movimientos realizados por las cuentas manejadas por el área de tesorería de la empresa durante la semana que acaba de pasar.	O	C	E	Δ	30
13	Guardar el archivo con el nombre de "Mes en número - Mes en palabras - Año"	O	C	E	Δ	30

Nota. Con respecto a la tabla anterior, se puede mencionar el significado de cada letra expuesta en la parte derecha los cuales son O: operación; C: control; E: espera; A: almacenamiento. Fuente propia.

Tabla 16.

Resumen flujo de caja completo.

Resumen del flujograma “flujo de caja completo”		Cantidad	Tiempo (segundos)
O	Operación	11	5,250
C	Control	1	60
E	Espera	-	-
Δ	Almacenamiento	1	30
Total		13	5,430

Nota. La tabla 16 expresa una cantidad total de las actividades a realizar y el tiempo necesario para el cumplimiento de la función de flujo de caja completo. Fuente propia.

El flujo de caja completo tiene una gran importancia para el área de tesorería de KOBIA y puede estar catalogado como el flujo de caja más importante a tener en cuenta, es por eso por lo que el aprendiz administrativo debe aprender a completarlo de la manera más cuidadosa posible debido a que es el único que se realiza de manera autónoma por parte del área sin recurrir a las regionales. La razón por la cual se lleva a cabo el todo el proceso para realizar el flujo de caja completo, es porque se está buscando principalmente tener una información correcta de los movimientos realizados durante un periodo de tiempo determinado.

La ejecución del flujo de caja completo pretende agrupar no solamente la información de los movimientos realizados por las regionales semanalmente, sino que también incluye las operaciones que se efectuaron bajo todas las cuentas bancarias manejadas por el área con relación a todas las entidades financieras con las que se tiene cuenta actualmente.

El resumen del flujograma deja a la vista una característica importante y es que casi todas las actividades a realizar durante el flujo de caja completo tienen una relación directa con operaciones que el aprendiz administrativo debe realizar, por lo tanto, se convierte en una función mucho más independiente que requiere de la mayor atención posible debido al grado de responsabilidad que conlleva la ejecución del flujo.

Tabla 17.

Flujo de caja mensual.

Descripción actividades: flujo de caja mensual.		O	C	E	Δ	Tiempo (Segundos)
1	Abrir el formato estipulado para el flujo de caja mensual que es un archivo en Excel, e ingresar a la pestaña con el nombre de "RESUMEN" en el cual se debe fijar el mes y año en curso.	O	C	E	Δ	30
2	Las once regionales realizan el envío de su formato mensual entre los primeros días del mes siguiente, donde incluyen los valores de ingreso, egresos, traslados a otras cuentas y demás datos informativos que consideren necesario expresar en el flujo del mes que acaba de pasar.	O	C	E	Δ	660
3	Consolidar los datos de regionales en el formato que se estableció en la actividad número uno, cada pestaña del archivo lleva el nombre de cada una de las once regionales.	O	C	E	Δ	1980
4	Verificar que los saldos iniciales y finales de cada mes ejecutado reposen sobre un valor exacto de \$ 500.000.	O	C	E	Δ	1320
5	Verificar que en la pestaña de "CONSOLIDADO" se representan los valores de ingreso, egresos, traslados a otras cuentas y demás datos informativos que los tesoreros de las regionales realizaron durante el mes que acaba de terminar.	O	C	E	Δ	660
6	Enviar a la analista de tesorería especializada el formato consolidado con la proyección y ejecución de ingresos, egresos, traslados y demás movimientos realizados por cada regional en la semana que acaba de pasar.	O	C	E	Δ	30
7	Guardar el archivo con el nombre de "Copia de Pagos - Mes- Mes en letras - Año"	O	C	E	Δ	30

Nota. Con respecto a la tabla anterior, se puede mencionar el significado de cada letra expuesta en la parte derecha los cuales son O: operación; C: control; E: espera; A: almacenamiento. Fuente propia.

Tabla 18.

Resumen flujo de caja mensual.

Resumen del flujograma "flujo de caja mensual"		Cantidad	Tiempo (segundos)
O	Operación	3	2.040

C	Control	2	1.980
E	Espera	1	660
Δ	Almacenamiento	1	30
Total		7	4.710

Nota. La tabla 18 expresa una cantidad total de las actividades a realizar y el tiempo necesario para el cumplimiento de la función de flujo de caja mensual. Fuente propia.

El proceso del flujo de caja mensual, al igual que el semanal cumple la función de llevar a cabo un control de manera periódica sobre los movimientos u operaciones realizadas por cada de tesorero de las once regionales, permitiendo al área de tesorería de KOBA, general análisis frente a los valores y resultados obtenidos mediante la creación de dichos flujos.

Tabla 19.

Flujograma de contratos forward.

Descripción actividades: contratos forward.		O	C	E	Δ	Tiempo (Segundos)
1	Al realizarse el acuerdo vía telefónica entre la entidad financiera y el director nacional de tesorería, el banco envía un mensaje por correo electrónico con el objetivo de confirmar la conversación realizada minutos antes.	O	C	E	Δ	30
2	Confirmado el correo electrónico, debe llegar un documento a KOBA, que remite directamente la entidad financiera con las especificaciones del contrato FORWARD, después de ser revisado, debe ser llevado al director nacional para que lo apruebe y posteriormente lo firme.	O	C	E	Δ	60
3	Cuando los documentos cuenten con la firma del director nacional, deben ser enviados nuevamente por medio del mensajero de la empresa una copia al banco y el documento original debe ser archivado en una carpeta hasta que llegue el día del cumplimiento del contrato.	O	C	E	Δ	120
4	Al llegar la fecha de cumplimiento del contrato, se deben elaborar dos documentos los cuales son la declaración de cambio y una carta de instrucciones para transferencias, exigida por la entidad financiera para este tipo de procesos.	O	C	E	Δ	300

5	Verificar que ambos documentos hayan quedado con la información necesaria.	O	C	E	Δ	30
6	Entregar documentos al director nacional para su posterior aprobación y firma.	O	C	E	Δ	30
7	Los documentos deben ser escaneados y enviados a la persona de contacto dentro de la entidad financiera.	O	C	E	Δ	180
8	En un sobre se guardan la declaración de cambio y la carta de instrucciones con su respectiva firma original y se saca una copia de ellas para ser unido junto al sobre en su parte exterior.	O	C	E	Δ	180
9	Realizar en un formato de Word una guía que especifique los datos del remitente que es KOBA Colombia S.A.S y destinatario que debe ser la entidad financiera y pegar en el otro costado del sobre.	O	C	E	Δ	120
10	Entregar el sobre al mensajero antes del medio día para que sea llevado hacia la entidad financiera con éxito.	O	C	E	Δ	60
11	Esperar a que llegue nuevamente el sobre con los dos documentos sellados por la entidad financiera y archivar en la carpeta con el nombre de "FORWARDS"	O	C	E	Δ	60

Nota. Con respecto a la tabla anterior, se puede mencionar el significado de cada letra expuesta en la parte derecha los cuales son O: operación; C: control; E: espera; A: almacenamiento. Fuente propia.

Tabla 20.

Resumen flujograma de contratos forward.

Resumen del flujograma de "contratos forward"		Cantidad	Tiempo (segundos)
O	Operación	8	1,050
C	Control	2	60
E	Espera	-	-
Δ	Almacenamiento	1	60
Total		11	1,170

Nota. La tabla 20 expresa una cantidad total de las actividades a realizar y el tiempo necesario para el cumplimiento de la función de flujograma de contratos forwards. Fuente propia.

La labor que ejerce el aprendiz administrativo, relacionada con los contratos forwards incurre a un grado de responsabilidad bastante grande porque se le da la potestad de ser quien elabore los documentos necesarios para el cumplimiento de dicho contrato.

Teniendo en cuenta que ese tipo de contratos son de gran ayuda para la empresa al momento de verificar recursos sobre los cuales se pueda apoyar para el cumplimiento de muchas de sus obligaciones, la elaboración de los documentos cuando ha llegado la fecha estipulada sobre la cual se pactó la negociación, pretende corroborar mediante un papel información de gran valor que le permita tanto a la empresa como a la entidad financiera con la que se realizó el acuerdo, ofrecer una plena seguridad al verificar que la información manejada por ambas partes es la misma y finalmente se dé la aprobación del documento y el traslado del monto solicitado.

Como se estipuló en el flujograma, son dos los documentos requeridos para que se lleve a cabo con éxito el cumplimiento del contrato, uno de ellos es la declaración de cambio por servicios, transferencias y otros conceptos que en resumidas cuentas es el formulario no. 5 creado por el Banco de la República de Colombia.

- ✓ El tipo de operación que debe ser siempre inicial.
- ✓ Que es una operación de egreso.
- ✓ La fecha que debe ser la del día del cumplimiento del contrato Forward.
- ✓ El NIT de la empresa.
- ✓ El nombre completo de la empresa.
- ✓ El código de la divisa frente a la cual se realiza el contrato.
- ✓ El monto acordado por la empresa y la entidad financiera.
- ✓ El numeral 5803 que el tipo de operación a realizar, en ese caso, un traslado a una cuenta por motivo de cumplimiento del contrato.
- ✓ Firma del director nacional de tesorería de la empresa.

El segundo documento es un formato exigido directamente por la entidad financiera con la que se tiene convenio y que, por motivos de confidencialidad de la empresa, no será expuesto durante el desarrollo del presente trabajo.

Tabla 21.

Flujograma de compra de divisas.

	Descripción actividades: compra de divisas.	O	C	E	Δ	Tiempo (Segundos)
1	Al revisar el archivo realizado por la analista de tesorería especializada sobre la proyección de pagos pendientes por realizar y calcular la cantidad de dinero necesario para cubrir con esos compromisos.	O	C	E	Δ	120
2	El dato debe ser entregado al director nacional junto con el valor en el que se encuentra el dólar frente al peso colombiano que se encuentra expuesto en la página Set-FX donde es posible apreciar dicho precio de la divisa en tiempo real.	O	C	E	Δ	30
3	El director nacional toma una decisión sobre la cantidad de dólares que se van a comprar y de la tasa de cambio sobre el cual se va a realizar la transacción y se lo comunica al aprendiz administrativo.	O	C	E	Δ	30
4	El aprendiz debe tomar nota de la información dada por el director nacional posteriormente elaborar tres documentos los cuales son la declaración de cambio y una carta de instrucciones para transferencias, exigida por la entidad financiera 2 para este tipo de procesos.	C	C	E	Δ	240

5	Realizar una carta dirigida a la entidad financiera 2 confirmando el procedimiento de compra de divisas a realizar, donde quede especificada fecha, monto USD, nombre del procedimiento, número de la cuenta a la cual debe realizarse la transferencia y firma del director nacional.	O	C	E	Δ	90
6	Verificar que los tres documentos hayan quedado con la información necesaria y entregar al director nacional para su aprobación y posterior firma.	O	C	E	Δ	60
7	Los documentos deben ser escaneados y enviados a la persona de contacto dentro de la entidad financiera 2.	O	C	E	Δ	120
8	En un sobre se guardan la declaración de cambio y las dos cartas con su respectiva firma original y se saca una copia de ellas para ser unido junto al sobre en su parte exterior.	O	C	E	Δ	120
9	Realizar en un formato de Word una guía que especifique los datos del remitente que es KOBA Colombia S.A.S y destinatario que debe ser la entidad financiera y pegar en el otro costado del sobre.	O	C	E	Δ	60
10	Entregar el sobre al mensajero antes del medio día para que sea llevado hacia la entidad financiera con éxito.	O	C	E	Δ	30
11	Esperar a que llegue nuevamente el sobre con los dos documentos sellados por la entidad financiera y archivar en la carpeta con el nombre de "FORWARDS"	O	C	E	Δ	60

Nota. Con respecto a la tabla anterior, se puede mencionar el significado de cada letra expuesta en la parte derecha los cuales son O: operación; C: control; E: espera; A: almacenamiento. Fuente propia.

Tabla 22.

Resumen flujograma de compra de divisas.

Resumen del flujograma “compra de divisas”		Cantidad	Tiempo (segundos)
O	Operación	8	810
C	Control	1	60
E	Espera	1	30
Δ	Almacenamiento	1	60
Total		11	960

Nota. La tabla 22 expresa una cantidad total de las actividades a realizar y el tiempo necesario para el cumplimiento de la función de flujograma de compra de divisas. Fuente propia.

El proceso de compra de divisas se lleva a cabo durante las labores de la empresa aproximadamente una vez por semana con el fin de suplir a través de una compra, un valor o monto exacto sobre una divisa que refleja una necesidad que tiene la empresa de abastecerse para posteriormente realizar pagos a proveedores o demás personas naturales o jurídicas frente a las cuales KOBA les esté debiendo alguna cifra que por lo general se da en dólares pero que hay casos específicos donde la divisa puede cambiar.

El encargado de tomar la decisión de la cantidad y tasa de cambio frente a la cual se va a realizar la transacción es el director nacional de tesorería, sin embargo, el aprendiz debe apoyar todos los procesos que rodean dicha actividad como lo es el control y revisión de los pagos que se encuentran proyectados o pendientes por pagar en una fecha determinada y es el principal responsable de la elaboración de los tres documentos que se deben generar para posteriormente enviar a la entidad bancaria y que el procedimiento sea efectuado con éxito.

Tabla 23.

Flujograma de conciliación bancaria.

Descripción actividades: conciliación bancaria.	O	C	E	Δ	Tiempo (Segundos)
1 Realizar la descarga del dinario con la información detallada de los movimientos bancarios realizados por las tiendas D1, donde al momento de recibir la información vía correo electrónico por parte del banco Davivienda, se descarga el archivo y se guarda con el nombre "VENTAS" y se agrega la fecha del día en curso, de tal manera que a modo de ejemplo quede de la siguiente manera: "VENTAS01012019"	O	C	E	Δ	300
2 Ingresar a SAP-POS para adjuntar el dinario descargado en la actividad número 1 que es el archivo ejemplo "VENTA0112019" en el ítem del software con el nombre de "Carga Davivienda" para que se lleve a cabo una relación entre la información reportada por parte del banco y la suministrada por las regionales representando a las tiendas D1.	O	C	E	Δ	600
3 Efectuar la conciliación automática en SAP -POS donde el software organiza la información contenida dentro del archivo del dinario, para que	O	C	E	Δ	600

	queden conciliados automáticamente los datos relacionados en él.					
4	Las diferencias restantes deben ser identificadas por el aprendiz administrativo para realizar su posterior conciliación de forma manual.	O	C	E	Δ	5400
5	Abrir un archivo en Excel para realizar la conciliación bancaria de forma manual.	O	C	E	Δ	30
6	Al día siguiente, se descara nuevamente el dinario que envía la entidad financiera, el archivo se filtra y posteriormente se inicia la búsqueda de la información faltante.	O	C	E	Δ	1200
7	La información faltante se agrega y registra en un nuevo archivo de Excel que se guarda con el nombre de "PENDIENTES".	O	C	E	Δ	3600
8	El archivo de "PENDIENTES" debe ser enviado a la analista de tesorería sénior, para que una la información y la suba nuevamente al software que maneja la empresa para que se realice el cruce de partidas y la información quede conciliada de manera correcta.	O	C	E	Δ	60

Nota. Con respecto a la tabla anterior, se puede mencionar el significado de cada letra expuesta en la parte derecha los cuales son O: operación; C: control; E: espera; A: almacenamiento. Fuente propia.

Tabla 24.

Resumen flujo de caja conciliación bancaria.

Resumen del flujograma		Cantidad	Tiempo (segundos)
O	Operación	6	5.790
C	Control	1	400
E	Espera	1	600
Δ	Almacenamiento	-	-
Total		8	6.790

Nota. La tabla 2 expresa una cantidad total de las actividades a realizar y el tiempo necesario para el cumplimiento de la función de flujograma de conciliación bancaria. Fuente propia.

En el proceso de conciliación bancaria llevado a cabo por el área de tesorería de KOBA, el aprendiz administrativo debe cumplir la función de apoyar en la verificación y control de una labor fundamental como lo es la realización de las conciliaciones, por parte de la empresa con respecto

al banco adquirente durante las actividades realizadas para el cumplimiento efectivo de dicha conciliación.

Es por esa razón, que conciliar todos los movimientos registrados entre lo que ingresó al banco y lo que realmente se hizo por cada una de las tiendas, ofrece una constante seguridad a las personas que deben tomar decisiones con un enfoque financiero dentro de la empresa. La importancia de dichas decisiones se ve identificada en que según los resultados que arroje las conciliaciones bancarias, hay un conocimiento pleno entre el dinero que circula a diario, fruto de cada una de las tiendas D1.

Así mismo, al tener una plena seguridad del dinero que circula y con el que se cuenta a diario, se lograría tomar decisiones con respecto a las demás actividades realizadas por la organización, como lo son principalmente procesos de inversión que requiera la empresa para su continuo crecimiento.

Conclusiones

El proceso de diagnóstico e indagación de la empresa enfocada en el área de tesorería sobre la cual se llevó a cabo la realización del proyecto es de gran importancia para poder lograr una identificación de las falencias con las que cuenta algunos de los procesos realizados por dicha área.

Con el diagnóstico realizado, se ofrece una claridad de lo que el aprendiz administrativo debe realizar al llegar a la empresa y es la de reconocer que antes de iniciar con alguna actividad, es importante que se lleve a cabo una organización de procesos mediante la implementación de un flujograma o cualquier otro recurso que le permita establecer con claridad cada una de las actividades realizar, además de recrear el promedio de tiempo que le genera la ejecución de dichos procedimientos.

Finalmente, la implementación de un instructivo de procedimientos mediante la creación de flujogramas frente a las funciones del aprendiz administrativo, genera un valor agregado al área de tesorería que se puede ver reflejado en la cantidad de tiempo que se les va a reducir en dar explicaciones o enseñanzas sobre las labores a realizar por parte del aprendiz, pero también en la calidad del trabajo que la persona puede entregar al encontrar un soporte documental frente al cual se puede acoger para la ejecución de sus labores diarias.

Recomendaciones

Para el objetivo número uno es importante reconocer que el perfil de la persona que va a ingresar a realizar sus prácticas profesionales dentro de la compañía debe contar con conocimientos avanzados en el manejo de herramientas ofimáticas como lo son Microsoft Excel y Word para el caso del área de tesorería de la empresa.

El objetivo número dos tiene una gran importancia para tener en cuenta antes de realizar su implementación y es la de llevar a cabo una socialización pertinente entre las personas involucradas con respecto a los flujogramas realizados, de tal manera que se concluya si hay o no la necesidad de añadir o restar algunas de las operaciones expuestas dentro de los mismos.

Finalmente, es importante que la persona encargada de realizar el proceso de entrevista esté totalmente informada de la existencia de los flujogramas de manera tal, que pueda ofrecer una socialización al aprendiz para que éste pueda desarrollar las funciones a realizar en el área de tesorería, en condiciones óptimas de comprensión para su posterior ejecución.

Referencias

Banco BBVA. (2019). Divisas: ¿Cómo incide el tipo de cambio en las finanzas personales?. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/mx/que-es-y-que-significa-la-baja-en-la-tasa-de-interes-interbancaria-de-equilibrio-tiie/>.

Google Maps. (2019). Ubicación KOBA Colombia S.A.S. Recuperado de: <https://www.google.com/maps/place/koba+Tocancip%C3%A1/@4.9421702,-73.9439053,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e4076ab605a9633:0x112b11d60958f327!8m2!3d4.9421702!4d-73.9417166>.

Melgarejo, C. (2019). Al país le caben más de 2.000 tiendas D1. *Revista Portafolio*. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/al-pais-le-caben-mas-de-2-000-tiendas-d1-533726>.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2018). Mapa de procesos y flujos documentales de los procesos de la gestión documental. Recuperado de: http://www.minambiente.gov.co/images/Atencion_y_participacion_al_ciudadano/Gestion_documental/Gestion_documental_2018/MAPAS_Y_FLUJOS_MADS.pdf.

Oslina F., Larrison C., Garcés F. (2007). Cobertura y riesgo de volumen en contratos forward. Encuentro Regional Ibero-americano del CIGRÉ Foz do Iguazú-Pr. Brasil.

Salgado, Ana. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78.

Valorem. (2017). Logotipo KOBA Colombia S.A.S. Recuperado de: <https://www.valorem.com.co/informe-anual-2017/koba.html>.