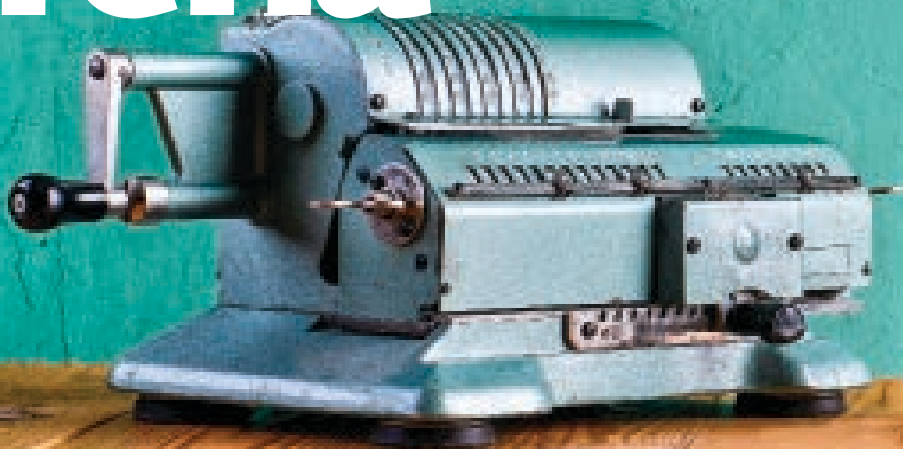


— GESTIÓN FINANCIERA —

Evolución DE LA tesorería

- Las empresas han tenido que adaptar sus procesos para hacer más eficiente la administración de sus recursos financieros. La informática revolucionó esta tarea en los últimos años. ▶

POR VÍCTOR ARAIZA MARTÍNEZ



La gestión de las tesorerías de las empresas ha presentado transformaciones importantes a partir de la segunda mitad del siglo XX y más aún a finales del siglo pasado, con el apoyo de la tecnología informática, internet y los dispositivos móviles. El tesorero cuenta ahora con mejores herramientas para garantizar el buen desempeño del manejo de los recursos financieros. Sin duda la función de tesorería es hoy la de mayor relevancia para el ejecutivo financiero.

Quienes se dedican a la función de tesorería en las organizaciones privadas y públicas, deben tener interés en saber cómo se ha transformado dicha función a partir del siglo XX y cómo ha incidido en el crecimiento de grandes empresas y en el menor de los casos el fracaso o su desaparición, ya que la evolución de la función de la tesorería está estrechamente vinculada con la financiera.

Incluso, hay quienes consideran a la tesorería como la de mayor impacto en la estructura financiera de

las organizaciones, por la disciplina en la operación de los recursos económicos y financieros.

TRANSFORMACIÓN DE LA FUNCIÓN

Al inicio del siglo XX la tesorería se dedicaba a la cobranza y el pago de compromisos sin mayor control que el de una hoja de entradas y salidas (inicios del presupuesto de caja). Las tesorerías contaban con una estructura mínima, ya que esas operaciones se realizaban en efectivo, debido a que el cheque no tenía amplia aceptación en los mercados.

El desarrollo de la actividad industrial por el uso de la electricidad marcó el comienzo de las decisiones de financiamiento en las empresas por una mayor necesidad de recursos monetarios para costear su crecimiento.

Hasta los años 50 se le conoce como “el periodo tradicional de las finanzas” que destaca por el gran

número de fusiones, concentraciones y creación de nuevas empresas, provocando el interés por el estudio del mercado de capitales y de los problemas financieros de las empresas. Arthur S. Dewing, en su libro *Corporate Promotions and Reorganizations*, señalaba que la causa principal del fracaso de ciertas empresas era por la falta adecuada de una estructura financiera.

El arribo de la informática dio inicio a la especialización del análisis financiero con la creación de modelos de valoración para la toma de decisiones financieras.

En los años 20 se presentó el resurgimiento de la actividad industrial, lo que propició que las empresas obtuvieran importantes márgenes de beneficios y se mitigaran los problemas financieros.

En los años 30, por la crisis de 1929, se presentaron problemas de liquidez y financiación quebrando

Retos en puerta

Los aspectos fundamentales a considerar en un nuevo orden global son:

VALOR ACTUAL NETO	Cálculo con el método de descuento de los flujos de caja futuros al costo de oportunidad del capital.
RIESGO Y RENTABILIDAD	Aversión al riesgo de los inversionistas (mayor riesgo, mayor rentabilidad).
EFICIENCIA DE LOS MERCADOS DE CAPITALES	Precios de títulos con información del mercado de valores que reflejan datos con oportunidad.
LA TEORÍA DE LA AGENCIA	Analiza los conflictos de interés entre los participantes de las empresas, (propietarios-principal y directivos-agentes).
LA TEORÍA DE VALORACIÓN DE OPCIONES	La opción es un contrato por el cual se adquiere el derecho de comprar o vender un bien determinado a precio prefijado y en un periodo específico.

muchas empresas, por tanto la función financiera se enfocó a preservar la supervivencia de las mismas, siendo sus objetivos la solvencia y la liquidez. En esta década aparece el intervencionismo estatal.

Finalizada la Segunda Guerra Mundial (1945), las finanzas se centraron en la selección de las estructuras financieras adecuadas por el resurgimiento de la actividad industrial a escala global.

En los años 50 se redujeron los márgenes de las industrias tradicionales y se constituyeron nuevas organizaciones con altos márgenes de rentabilidad. La tesorería incluyó la obtención de los recursos financieros y centró su enfoque en la liquidez, rentabilidad, planeación y en el control de capital y tesorería.

El arribo de la informática dio inicio a la especialización del análisis financiero con la creación de modelos de valoración para la toma de decisiones financieras. Se comenzaron las técnicas de la investigación operativa; se dio prioridad a la rentabilidad,

el crecimiento y la diversificación internacional; se llevaron a cabo teorías financieras de programación lineal y la selección de inversiones con restricciones presupuestarias.

La era moderna de las finanzas se dio a finales de los años 50 y en los 60 se desarrolló la Teoría de Selección de Carteras (Harry Markowitz), lo cual sentó las bases para el Modelo de Equilibrio de Activos Financieros. En esta década se profundizó en las investigaciones sobre la formación de las carteras de valores y su análisis; posteriormente se desarrolló el Modelo de Valoración de Activos Financieros (CAPM, por sus siglas en inglés).

En los años 70 se ahondó en el estudio de la teoría de valoración de opciones (Myron S. Scholes). El objetivo de la función financiera se basó en maximizar el valor de mercado de la empresa. La informática creció con velocidad, y se convirtió en fundamental para la función financiera y la gestión de la tesorería; se comenzaron a tomar riesgos políticos y de variabilidad del tipo de cambio. ➤

Automatización de procesos

LAS TECNOLOGÍAS de la información propician beneficios para la tesorería. El procesamiento de transacciones es más rápido y permite tomar mejores decisiones. Con esto se logra un mayor rendimiento en las actividades del área.



Ecosistema

FACTORES EXTERNOS que enfrenta el área de tesorería en las empresas.



En los 80 se atendió a las imperfecciones del mercado de valores y su incidencia en el valor de las empresas. En México se incrementó el interés por la internacionalización y su efecto en las decisiones financieras. Se establece en Estados Unidos el *cash management*.

En los 90 se presentó una gran globalización de las finanzas por la información y la comunicación en la creación de valor de las empresas. El arribo de internet generó grandes cambios en la filosofía de atención a los clientes y proveedores, al tiempo que impulsó la sistematización de las actividades.

Para el siglo XXI, en su primera década se destaca la función financiera y la gestión de la tesorería por la globalización de la economía, en

especial en México por la suscripción de tratados y acuerdos comerciales con mercados altamente competitivos. La revolución en el campo de la informática y de las telecomunicaciones ha transformado integralmente los mercados financieros y han aportado nuevas herramientas de gestión y análisis a la función de la tesorería.

Se observan importantes procesos históricos como la constitución de la Unión Europea, las crisis rusa y japonesa, así como el estancamiento del mercado iberoamericano, especialmente España, Portugal y Argentina.

LOS RETOS

Los aspectos a considerar son: valor actual neto, riesgo y rentabilidad, eficiencia en los mercados de capitales, Teoría de la Agencia y Teoría de la Valoración de opciones. El reto principal de la función financiera es maximizar el valor de mercado de la empresa y para la función de tesorería es la optimización de los flujos de recursos.

La diversidad de las tecnologías de la información aplicables a la gestión de tesorería, como la banca electrónica, aplicaciones para el manejo del *cash flow* y el intercambio electrónico de datos, invitan a las tesorerías a rediseñar los procesos como una importante mejora de su eficiencia.

El tesorero debe saber que en cualquier momento encontrará que los egresos sean mayores que los ingresos, por lo que deberá contar con medidas a establecer con instrumentos financieros adecuados a dicha necesidad en tiempo y costo.

El tesorero ha ido transformado su función en *cash management*, que traducido al español es gestión de tesorería. Como concepto sajón se aplica a diversas áreas de la empresa, producción, finanzas, comercialización o control interno.

Mary C. Driscoll, en su libro *Cash Management Corporate Strategies for Profit*, distingue cinco actividades principales del *cash management*:

1 **Acelerar** las entradas de caja y concentrar los fondos en una caja central para acumularlos y controlarlos con mayor prontitud.

2 **Planificar** y retrasar los desembolsos de caja para que la empresa pueda conservar el dinero y generar ingresos financieros hasta realizar los pagos.

3 **Prever** las entradas y salidas de caja para una mejor aproximación de los eventos futuros y mejorar la toma de decisiones.

4 **Realizar** inversiones financieras a corto plazo con los excedentes de caja.

5 **Analizar** el rendimiento de la organización, lo que implica examinar la consecución de las metas y las posibles alternativas para mejoras.

El autor español José Ramón Valls Pinós, en su obra *Fundamentos de la Nueva Gestión de Tesorería*, define el *cash management* como "la gestión de la 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, manteniendo para ello relaciones oportunas con las entidades correspondientes, procurando minimizar los fondos retenidos en circulante mediante el control funcional de clientes, proveedores y circuitos de cobros y pagos, rentabilizando los fondos ociosos y minimizando el coste de los fondos externos, todo ello con un nivel de riesgos conocido y aceptado".

PARA EL SIGLO XXI

Tesorería es responsable de la gestión de los flujos de cobro y pago, así como de los riesgos financieros, por lo que evolucionó la función de tesorería

CONCLUSIONES Área en evolución

▶ **LA GESTIÓN DE LA TESORERÍA** se debe orientar sobre el control de los flujos monetarios de la entidad y sobre su posición de liquidez para una mejora de los resultados y centrarse en obtener mayores ingresos a corto plazo, derivados de la administración de los excedentes de liquidez, así como en la reducción de los costos en la gestión del déficit de tesorería.

▶ **EL CASH MANAGEMENT** constituye el centro de la gestión financiera de la entidad, es el centro de la gestión global de la organización.

▶ **EL MANEJO DE TESORERÍA** exige disponer de la suficiente información útil interna y externa para realizar planes y previsiones de cobro y pago, considerando diferentes plazos y escenarios.

operativa a una de gestión. Las actividades de la gestión de la tesorería comprenden cuatro líneas, de acuerdo con el autor español López Martínez:

- ◉ **Gestión de la posición:** obtener el máximo rendimiento de las inversiones realizadas con los excedentes de Tesorería y tener el costo más bajo en la obtención de financiamientos.

- ◉ **Planificación y control de la liquidez:** presupuesto anual de tesorería y pronósticos de flujo de fondos de corto plazo para determinar previsiones cíclicas.

- ◉ **Gestión bancaria:** elaboración de políticas de actuación con los bancos.

- ◉ **Administración de riesgos:** tipos de cambio y de interés.

En los 90 se presentó una globalización de las finanzas por la información y la comunicación en la creación de valor de las empresas.

Una correcta gestión de la tesorería asume responsabilidades sobre el control de los flujos monetarios de la entidad y su posición de liquidez; requiere información útil interna y externa para la planeación estratégica de la función financiera. El perfil del tesorero debe cambiar como lo hace el rol que desempeña y debe aceptar la importancia que el *cash-flow* tiene en la gestión financiera de la organización, además de ser un experto del mercado monetario y crediticio y poseer habilidad en la gestión de las relaciones con las entidades financieras y bancarias, dominando el control y planificación de la liquidez y la gestión de riesgos.

FACTORES EXTERNOS

El tesorero enfrenta día a día diversos factores, por lo que debe aplicar todas sus competencias técnicas para estar

en condiciones de adaptarse con la mayor rapidez para enfrentar con éxito los cambios. Los factores externos más comunes son:

- ◉ **Volatilidad** de las tasas de interés y de inflación, así como de tipos de cambio.

- ◉ **Avance** de la tecnología de la información.

- ◉ **Alta** especulación.

- ◉ **Reformas** positivas.

- ◉ **Problemas** en la obtención de fondos externos.

Hoy en día con el avance de internet y de las telecomunicaciones, la función de la tesorería se encamina hacia la centralización, cuyos beneficios se señalan a continuación:

- ◉ **Mayor** capacidad de maniobra financiera.

- ◉ **Ahorros** en costos de personal.

- ◉ **Eliminación** de saldos ociosos por consolidación de operaciones.

- ◉ **Ahorro** en costos financieros por la centralización de la negociación bancaria.

La función de la gestión de la tesorería está experimentando una evolución caracterizada por la automatización de las actividades del procesamiento de transacciones, aumentando así su tiempo a las actividades de gestión y toma de decisiones. Esto se observa por la aplicación de ideas subyacentes de la reingeniería de procesos como una nueva forma de funcionamiento de la organización para conseguir mejoras sin antecedentes en su rendimiento. ◉

■ VÍCTOR ARAIZA MARTÍNEZ ES MIEMBRO DEL COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE TESORERÍA DEL IMEF. CONSULTOR INDEPENDIENTE EN LAS ÁREAS DE FINANZAS, TESORERÍA, CONTABILIDAD, PRESUPUESTOS, RIESGOS DE SEGUROS, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y GOBIERNO CORPORATIVO.

- ◉ **UNA GESTIÓN DE TESORERÍA** no debe quedar al margen de las oportunidades y conexiones asociadas a la globalización y a la internacionalización; debe estar basada en los sistemas de tecnologías de información.

- ◉ **POTENCIAR QUE LOS PROFESIONALES** del área de tesorería adquieran y desarrollen competencias relativas a su área con nuevas actitudes, hábitos y valores; deben aceptar la importancia que el *cash-flow* tiene en la gestión financiera de la organización y poseer habilidad en la gestión de las relaciones con las entidades financieras, asimismo, ser capaces de diseñar y gestionar un sistema de *cash management*.

TENDENCIAS

Proceso de reingeniería



El Business Process Reengineering fue definido por sus precursores Michael Hammer y James Champy como "la revisión profunda y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".

Derivado de las fusiones y adquisiciones de empresas se están creando grupos en los que se observa la tendencia hacia la creación de un modelo denominado tesorería corporativa que consiste en estructurar una tesorería única y centralizada, reduciéndose las áreas de tesorería periféricas a su mínima expresión.

La tesorería corporativa comienza a ganar terreno en el diseño organizacional de las empresas.

La sistematización mediante modelos informáticos ha apoyado al tesorero en la solución de problemas que requieran su atención y análisis mediante alertas automáticas en la gestión del riesgo e identificación de las oportunidades de inversión.

Las aplicaciones informáticas, como la banca electrónica, constituyen el soporte fundamental de comunicación entre las empresas y las entidades financieras, al permitir la bidireccionalidad de la información. La tecnología EDI permite la transmisión electrónica de los datos a través de las redes de telecomunicación. ■