

VII Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones  
(noviembre 2019)

## **FUNCION DE LA TESORERIA EN UN CORPORATIVO YUCATECO.**

### **ESTUDIO DE CASO**

**Bárbara Jovita Cambrano Jauriga<sup>1</sup>**

Empresa Sector Industrial

[bcambranoj@gmail.com](mailto:bcambranoj@gmail.com)

**Laura Guillermina Duarte Cáceres<sup>2</sup>**

Universidad Autónoma de Yucatán

[guillermina.duarte@correo.uady.mx](mailto:guillermina.duarte@correo.uady.mx)

**Yolanda Leonor Rosado Muñoz<sup>3</sup>**

Universidad Autónoma de Yucatán

[leonor.rosado@correo.uady.mx](mailto:leonor.rosado@correo.uady.mx)

---

<sup>1</sup> Maestra en Finanzas. Ejecutivo de Empresa Industrial de un Corporativo

<sup>2</sup> Doctora en Administración. Coordinadora del Cuerpo Académico de Economía y Finanzas de la Facultad de Contaduría y Administración

<sup>3</sup> Doctora en Administración. Coordinadora de la Maestría en Finanzas de la Facultad de Contaduría y Administración

## Resumen

La función de tesorería, con los cambios tecnológicos y los requerimientos actuales del entorno empresarial para llevar una eficiente administración financiera, ya no solamente debe centrarse en los movimientos del flujo de efectivo, sino debe generar una gestión con visión estratégica. Cabrera y García, (2008:1) mencionan que las tesorerías en México aún se encuentran en una etapa de evolución y transición de la gestión de la información, ya que se observa que las empresas aún no cuentan o no utilizan saldos diarios actualizados, acceso y uso de plataformas y su personal está poco calificado sin conocimientos técnicos actualizados. Por tal motivo se genera la pregunta de investigación ¿Cómo es la función de tesorería de un corporativo que permita una operación eficiente de los recursos? Se responde la pregunta a través de un estudio caso del departamento de tesorería de un corporativo yucateco del sector industrial y del sector servicios con presencia internacional y nacional, utilizando como técnica la entrevista. Se concluye que el departamento de tesorería del corporativo utiliza una gestión de descentralización operativa, con centralización financiera, es de tipo contemporánea, aplica coberturas de riesgos y utiliza la herramienta *cash pooling*.

**Palabras Clave:** Función de Tesorería - Tesorería Tradicional - Tesorería Contemporánea - Corporativo.

## Abstract

The treasury function, with the technological changes and the current requirements of the business to do an efficient financial administration, should not only focus on the movements of the cash flow, should generate a management with strategic vision. Cabrera and García, (2008: 1) mention that the treasuries in Mexico are still in a stage of evolution and transition of information management, since it is observed that companies do not yet have or do not use updated daily balances, access and use digital platforms and its staff is poorly qualified without updated technical knowledge. For this reason, the research question that is generated: How is the treasury function of a corporate that allows efficient operation of resources? The question is answered through a case study of the treasury department of a yucatecan corporate of the industrial sector and the services sector with international and national presence, using the interview as a technique. It is concluded that the corporate treasury department uses operational decentralization management, with financial centralization, likewise is a contemporary treasury, applies risk coverage and uses the cash pooling tool.

**Key Words:** Treasury Function - Traditional –Treasury - Contemporary Treasury - Corporate

## FUNCION DE LA TESORERIA EN UN CORPORATIVO YUCATECO. ESTUDIO DE CASO

### 1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la tesorería tiene mayor impacto en la estructura financiera de las organizaciones, por el rol que ha adquirido con los años y por la disciplina que implementa en el manejo de los recursos económicos y financieros (Araiza, 2014). Lo anterior se confirma con un estudio realizado por PricewaterhouseCoopers (PWC, 2014) que indica que las tesorerías han evolucionado, no solo centrándose en el flujo de efectivo del departamento de finanzas, sino que han tenido influencia en otros departamentos de manera colaborativa.

De esta forma el rol del tesorero evoluciona para convertirse en un guardián de los activos, con la finalidad de generar valor en la empresa, a través de un papel más estratégico y analítico y abarcando áreas como la administración de riesgos y control del capital de trabajo (Cabrera & García, 2008).

La falta de consenso de cómo deben organizarse las funciones de tesorería en los distintos niveles de la organización, identificando las actividades y responsabilidades por área, puede generar riesgo de ineficiencias y riesgos operativos (PWC, 2014). Sobre este punto Cabrera & García (2008) comentan que la centralización de la tesorería genera visibilidad y control, reduciendo costos operativos y costos relacionados con las administraciones locales, propiciando un valor agregado y una ventaja competitiva a la organización.

En los últimos años la función de la tesorería se ha beneficiado gracias a la existencia de las nuevas tecnologías, como son los *Enterprise Resource Planning* (ERP) para conciliar cuentas de manera automática, o para aplicar la cobranza y pagos, también han surgido los portales bancarios a través de internet donde se pueden realizar movimientos de cuentas bancarias sin necesidad de acudir físicamente a una sucursal bancaria, facilitando también la consulta de saldos de las diferentes cuentas en tiempo real, estos avances tecnológicos han logrado hacer más eficientes los procesos y tiempos de operación, por lo que la función actual de un tesorero debe estar en concordancia con los cambios que influyen en una organización, tal como lo menciona Nuñez (2006: 64):

La racionalización de procesos y la optimización de costes han llevado al tesorero a asumir un papel más relevante en la toma de decisiones del departamento financiero, su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno financiero marcará la diferencia en valor de la compañía.

Al respecto Cabrera y García, (2008:1) comentan que:

gran parte de las tesorerías en México requieren modernización: no cuentan con información al día y en línea, tienen procesos arcaicos y poseen personal poco calificado sin conocimientos técnicos en la materia, lo que genera que la Alta Dirección no tenga datos suficientes y reales para la toma diaria de decisiones.

Con base a lo planteado en los párrafos anteriores se generan las siguientes preguntas de investigación ¿cómo es la función de tesorería de un corporativo? ¿qué actividades y herramientas utiliza la función de tesorería de un corporativo para el manejo eficiente de los recursos?, ¿qué nivel de centralización tiene la tesorería de un corporativo?

### **Objetivo General**

Describir la función de tesorería en un corporativo yucateco que permita una operación eficiente de los recursos.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar las diferentes actividades y herramientas de la función de tesorería para el manejo eficiente de los recursos monetarios de un corporativo yucateco
- Identificar qué nivel de centralización tiene el modelo de tesorería del corporativo yucateco
- Determinar si la función de tesorería del corporativo yucateco se aplica desde un enfoque tradicional o desde un enfoque contemporáneo

### **1.1. Diseño de Investigación**

El trabajo se realizó con alcance descriptivo, transversal a través de un método de estudio de caso instrumental. Se maneja un corte transversal porque se mide los efectos en un punto del tiempo, que en este caso es a diciembre 2018.

El caso es instrumental como mencionan Barzelay y Cortázar (2004) ya que se tiene el propósito de generar aprendizaje profesional sobre una problemática en particular de una organización en este caso de un corporativo yucateco, lo que se pretende es generar conocimiento profesional en el área de finanzas específicamente en el área de Tesorería.

De acuerdo con Blaxter, Hughes y Tight (2000) el estudio de caso coadyuva a las necesidades de investigación por que permite adentrarse a un ejemplo de dominio del investigador, pudiendo ser su centro de trabajo donde cuente con las oportunidades de obtener información. Se utiliza el muestreo por conveniencia, según Creswell (2005) argumenta que el investigador tiene la libertad de seleccionar a los sujetos que estén dispuestos a ser estudiados, para poder obtener las respuestas necesarias para resolver las preguntas de investigación. En este caso se selecciona al departamento de tesorería de un corporativo yucateco.

El sujeto de estudio es un Corporativo Yucateco del sector secundario o sector industrial y del sector terciario o de servicios, está dividido en cinco divisiones importantes; actualmente tiene presencia en tres países y veintisiete estados del país, con más de diecisiete mil trabajadores, en sus distintos giros de negocio.

La técnica para recabar la información de primera mano que se utiliza es la entrevista, como comenta Stake (1995) la entrevista es la principal manera de obtener diferentes puntos de vista. Las entrevistas se aplicaron en el mes de diciembre de 2018.

En total se aplicaron cuatro entrevistas a los siguientes puestos del Departamento de Tesorería:

- tesorero corporativo,
- jefatura de cash management,
- jefatura de riesgos, y
- jefatura de normatividad y control,

Las entrevistas se realizaron en las oficinas del corporativo en el mes de diciembre de 2018; consta de 15 ítems divididos en tres módulos para su mejor comprensión:

- actividades y herramientas de tesorería,
- nivel de centralización, y
- tesorería tradicional o contemporánea,

Cabe señalar que el instrumento también recolecta información general de los entrevistados como género, formación académica, y edad.

De igual manera se recolectó información de las descripciones de puesto de los integrantes del departamento de tesorería para realizar el análisis de las funciones principales, y el empleo de herramientas para llevar a cabo la operación de la función de la tesorería.

#### *Descripción de variables*

**Administración del Efectivo:** de acuerdo con Madroño (2008) para poder administrar efectivamente el efectivo se requiere definir anticipadamente objetivos, como evitar despilfarros, reducir al mínimo imprevistos, control de la inversión, aprovechamiento de descuentos, y tener inversiones de recuperación inmediata con vencimiento escalonado para evitar problemas de liquidez.

**Enfoque Tradicional de Tesorería:** Para Cabrera & Garcia (2008) la tesorería tradicional, se dedica a las relaciones con agentes externos, es un proveedor para los departamentos que integran la organización, si es centralizada sirve de concentrador para el grupo de compañías, y esta enfocada a trabajo muy repetitivo y presta poca atención a aspectos estratégicos. En la definición de San José, Iturralde & Maseda, (2007) este tipo de tesorería equivale a una tesorería básica, que se encarga de la liquidez, la gestión operativa, y la gestión bancaria.

**Enfoque Contemporáneo de Tesorería:** Se le nombrará tesorería contemporánea a la unificación de las definiciones de San José, Iturralde, & Maseda (2008), gestión de tesorería avanzada, con Cabrera & García (2008) tesorería de modelo prospectivo, en donde la tesorería tiene mayor integración al negocio, control de relaciones internas complejas, se vuelve un cliente, proveedor de servicios, y asesor para las entidades y divisiones de la organización, y administrador del capital de trabajo en todo el ciclo del negocio. Como indica la definición de tesorería avanzada, tiene por funciones la administración de excedentes y déficit y la gestión de riesgos financieros.

**Tesorería Centralizada:** de acuerdo con López (2014), la tesorería centralizada busca el desarrollo de una estrategia financiera común y coordinada, la ejecución de políticas comunes y el control de riesgos, buscando la reducción de costos financieros, e incrementando la eficiencia. Y puede ser de

tres grados o niveles, la descentralización total, centralización total, y la descentralización operativa con centralización financiera.

### *Alcances y Limitaciones*

Los resultados que se presentan no se pueden generalizar ya que se trata de una problemática específica del caso de estudio analizado, sin embargo, pueden tomarse como referencia para trabajos similares. El investigador trabaja con la información proporcionada por la empresa sujeta de estudio.

## **2. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1. La función de la tesorería desde un enfoque tradicional**

Para Cabrera & Garcia (2008) la tesorería tradicional, se dedica a las relaciones con agentes externos, es un proveedor para los departamentos que integran la organización, si es centralizada sirve de concentrador para el grupo de compañías, y esta enfocada a trabajo muy repetitivo y presta poca atención a aspectos estratégicos. De acuerdo a San José, Iturralde, Maseda (2007) este tipo de tesorería equivale a una tesorería básica, que se encarga de la liquidez, la gestión operativa, y la gestión bancaria.

El autor (Araíza, 2014) considera que la tesorería tiene mayor impacto en la estructura financiera de las organizaciones, por el rol que ha adquirido con los años y por la disciplina en el manejo de los recursos económicos y financieros.

Tanto Madroño (2008) como López (2014) coinciden que en la tesorería se requieren controles que ayuden al tesorero en la función de tesorería y en especial para la administración del efectivo. Entre estos controles se distinguen los siguientes:

#### 1. Presupuesto de efectivo:

Para Moreno & Rivas (2009) y Madroño (2008) el presupuesto de efectivo es la herramienta esencial para cubrir el objetivo de liquidez, es un intento formal de predecir los flujos y necesidades de entradas y salidas de dinero. El presupuesto de efectivo permite visualizar las necesidades, entre las más importantes las entradas y salidas de dinero, y para López (2014) este instrumento desarrolla una previsión de los flujos de efectivo diarios, para este autor es muy importante la recolección de la información ya que se encuentra dispersa por todos los departamentos de la empresa, y es necesario establecer controles para evitar errores y analizar las causas para tratar de eliminarlos mediante la prevención.

Madroño (2008) y López (2014) mencionan que no es efectivo el presupuesto de efectivo si no se maneja el plan financiero en forma adecuada y oportuna. Para ello, se debe saber cuando solicitar créditos ante situaciones especiales de faltantes o inversiones, en el caso de excedentes. Y obedecer a la planeación del presupuesto de capital a largo plazo y al de explotación a corto plazo.

## 2. Control de efectivo:

Madroño (2008) se refiere a la administración de efectivo como la actividad de conocer que entradas se han recibido , así como las salidas que se han efectuado con el dinero disponible por la organización. El autor recomienda a los administradores financieros, utilizar un reporte de caja y bancos diario, esto ayuda a evitar ante los acreedores bancarios y proveedores , una mala imagen al emitir cheques sin fondos por sobregiros en las cuentas. López (2014) menciona que la optimización exige anticipación , por eso recomienda conocer los saldos de las cuentas en cada momento, para poder tener un control y no dejarse arrastrar como “apagafuegos”, lo que conlleva a un control de cobros y pagos.

Moreno & Rivas (2009, pág 33) divide el control de efectivo en dos partes:

- 1.- Fondos fijos: se establece un monto máximo para pagos en efectivo, de conformidad a las necesidades de cada empresa en particular.
- 2.- Cuentas de cheques: los controles son firmas mancomunadas, en forma nominativa, y de preferencia no negociables, para acreditarse en cuentas de cheques.

## 3. Control de pagos:

Madroño (2008) menciona que el control de pagos consiste en establecer las fechas en que deban realizarse las erogaciones , para manejarlos en forma adecuada, y determinar los montos a cubrir en los momentos precisos, él aconseja que los pagos sean manejados en forma semanal, lo que facilita el manejo del flujo del efectivo, esto también genera una mejor imagen ante los proveedores.

López (2014) sugiere que si el presupuesto y el volumen de las facturas lo justifican es necesaria la creación de una gerencia de pagos, lo que traerá beneficios como la centralización de procesos internos de tramitación de facturas, y aportará más orden y una mejor imagen así como la facilidad de proporcionar información al tesorero con la antelación suficiente para evitar contratiempos.

## 4. Control de cobros :

Madroño (2008) recomienda que para un adecuado manejo del presupuesto de efectivo, se deben de conocer los cobros que se realizarán , es necesario establecer los mecanismos que permitan conocer en forma anticipada los montos que se recibirán y las fechas en que esto sucederá. Dicha información indicará las irregularidades que se presentan en la recuperación de la cartera, así como la adecuada gestión de cobro. Asimismo podrán conocer los descuentos otorgados por pronto pago, por ellos es aconsejable que este reporte se elabore por los plazos de vencimiento, para conocer los importes que se recuperen en forma anticipada. También recomienda la existencia de un reporte de descuentos obtenidos: este reporte permitirá reconocer los montos que se han ganado o dejado de ganar, por el adecuado o inadecuado aprovechamiento de las facilidades para liquidar los créditos.

López (2014) sugiere para las organizaciones de gran tamaño la creación de una gerencia de cuentas por cobrar, que analizará los riesgos con los clientes utilizando herramientas como límites de crédito coordinado con la dirección financiera y la dirección comercial , ambas figuras suelen tener contradicciones por que uno quiere vender a toda costa, y esto puede no ser bueno al tener una operación fallida que comprometa los beneficios económicos del período.

## 2.2. La función de la tesorería desde un enfoque contemporáneo

Se le nombrará tesorería contemporánea a la unificación de las definiciones de San José, Iturralde, & Maseda (2007), gestión de tesorería avanzada y tesorería en un modelo prospectivo de Cabrera & García (2008), la tesorería de modelo prospectivo es en donde la tesorería tiene mayor integración al negocio, control de relaciones internas complejas, se vuelve un cliente, proveedor de servicios, y asesor para las entidades y divisiones de la organización, y administrador del capital de trabajo en todo el ciclo del negocio, y la definición de tesorería avanzada menciona que las funciones principales son la administración de excedentes y déficit y la gestión de riesgos financieros.

En muchas compañías el rol del tesorero está cambiando y se está convirtiendo en un guardián de los activos, con la finalidad de generar valor en la empresa. Su papel es más estratégico y analítico, y abarca temas como la administración de riesgos, el control del capital de trabajo, administración de efectivo, entre otros. (Cabrera & García, 2008, pág. 2)

Araíza (2014) clasifica la era moderna de las finanzas a partir de finales de los años cincuenta, ya como un enfoque contemporáneo de tesorería:

Años ochenta. Se da atención a las imperfecciones del mercado de valores y su incidencia en el valor de las empresas; se incrementa el interés por la internacionalización y el efecto sobre las decisiones financieras. En esta década con la llegada de las computadoras personales los especialistas financieros cuentan con mejores herramientas de análisis que les permiten un control detallado de las operaciones de Tesorería debido al crecimiento importante de las actividades de las empresas mexicanas de cara a su internacionalización. Se establece el Cash Management o Gestión de Tesorería (Araíza, 2014, pág 3)

Segun un estudio realizado por PWC (2014), las tesorerías han tenido que evolucionar no solo centrándose en el flujo de efectivo del departamento de finanzas, sino que han tenido influencia en otros departamentos de manera colaborativa.

La participación de las funciones de tesorería en los procesos financieros que habitualmente trascienden a sus departamentos –como la gestión del capital circulante, la gestión de las materias primas y el procesamiento de pagos operativos– plantea cuestiones críticas en torno a las funciones, las responsabilidades, el gobierno y la provisión de información. Los departamentos de tesorería se están convirtiendo en procesos colaborativos que implican a toda la organización; es el momento de replantear qué significa el concepto “actividades de tesorería” (PWC,2014, pág. 6).

Otros autores como López (2014) definen la gestión de tesorería contemporánea o *Cash Management* como sigue:



Se podría definir la gestión de tesorería o Cash Management como el conjunto de técnicas que actúan sobre la liquidez a corto plazo de la empresa, incidiendo al mismo tiempo sobre aquellos factores o procesos que se deducen, de una forma inmediata, en flujos monetarios, con el objeto último de aumentar la rentabilidad de la empresa, reduciendo los fondos de maniobra y mejorando la situación del circulante. (López, 2014, pág. 39)

### 2.2.1 Funciones en la Gestión de Tesorería contemporánea

López (2014) comenta que los aspectos importantes que definen las funciones principales de la gestión de la tesorería son la liquidez, el déficit o superávit, los riesgos y las condiciones bancarias:

1. Liquidez: Comprende la elaboración de previsiones de tesorería de la empresa; control y seguimiento de las operaciones bancarias realizadas o en proceso; selección de cuentas bancarias; selección de medios de cobro y pago; transmisión de datos a otros sistemas de la empresa (contabilidad, gerente de crédito, gerente de débito o pagos, etc.). (..)
2. Déficit o superávit: una vez presupuestados los proyectos de tesorería identificar el déficit o financiar y/o posiciones de superávit a colocar (invertir). Para ellos deberá conocer todos los instrumentos a su disposición para cubrir una u otra eventualidad. (..).
3. Riesgos: el tesorero debe de identificar los riesgos financieros que afectan a su trabajo; elaboración de políticas de riesgos, en función de la valoración o mediación de su exposición a dichos riesgos; elección de mercados de mercados, intermediarios, etc. (...).
4. Condiciones bancarias: englobada en una función más amplia como es la relación con los bancos, el tesorero debe igualmente negociar las operaciones realizadas con entidades financieras, así como realizar el proceso de conciliación bancaria (López , 2014, pág. 40).

(Araiza,2014) complementa las funciones de la gestión de la tesorería de López (2014) con dos aspectos más a saber:

1. Gestión de la posición de tesorería: Obtener el máximo rendimiento de las inversiones realizadas con los excedentes de la Tesorería y conseguir el costo más bajo en la obtención de financiamientos.
2. La Teoría de la Agencia: Analiza los conflictos de intereses que surjan entre los participantes de las empresas, propietarios del capital (principal) y los directivos (agentes).

Los altos ejecutivos exigen cada vez más a sus responsables de tesorería, hacer frente al reto que se les plantea, si bien precisan del respaldo financiero que les permita conseguir los recursos necesarios. Los profesionales de las funciones de tesorería deben articular y cuantificar claramente los argumentos de negocio que justifiquen esta transformación (PWC, 2014, pág. 10).

Según Araiza (2014) la función de tesorería se responsabiliza de la gestión de cobros y pagos separando la contabilidad de ellas, agregando otras funciones como la gestión de riesgos financieros dando lugar a lo que él llama la evolución de la función de tesorería operativa a la tesorería de gestión. En la actualidad las funciones de tesorería se están ampliando a raíz de la crisis de 2008, ahora es necesario que los departamentos tengan opciones para administrar de manera eficaz el efectivo y los riesgos, así como las buenas prácticas han llevado a la tesorería a tener un mayor nivel. De acuerdo con un análisis hecho por PWC (2014) que coincide con San José, Iturralde & Maseda (2007) en su concepto de tesorería avanzada, los responsables de tesorería participan cada vez más en la gestión del capital circulante, en áreas de financiamiento comercial y en la gestión de riesgos relacionados con materias primas, así como en la gestión de inversión de excedentes, y en la financiación de déficit. De acuerdo con PWC (2014) el departamento de tesorería tiene que ser un sistema colaborativo de toda la organización.

Cabrera & García (2008) coinciden con PWC (2014) en la importancia de contar con procesos automatizados lo que permitirá que el tesorero se centre más en la estrategia que en la operación, lo que ayuda a optimizar los recursos de las compañías, y a evitar errores este es un reto para los tesoreros.

### **2.2.2 Las herramientas actuales para la gestión de la tesorería**

Actualmente es necesaria dos actividades relevantes en la gestión de tesorería contemporánea: 1) una planeación estratégica, y 2) una gestión de riesgos, así como la selección de un tipo de *cash pooling* (préstamos intercompañías) lo que ayudará a las organizaciones a lograr sus objetivos y a la mejor administración del efectivo.

#### 1) Planeación estratégica de la tesorería.

La elaboración estratégica de un plan de tesorería implica desarrollar algunas o todas las funciones siguientes según (Aguirre, 2008) y López (2014)

- a) Visualización del futuro a corto, mediano y largo plazo, estudio del escenario, interno y externo, de la empresa en el horizonte del plan.
- b) Definición de propósitos, y estudio de alternativas
- c) Elaboración de políticas
- d) Fijación de objetivos, formulación de objetivos y subobjetivos
- e) Formulación de estrategias
- f) Formulación de proyectos y planes
- g) Realización de proyecciones y presupuestos
- h) Definición de expectativas
- i) Identificación de fortalezas
- j) Identificación de debilidades
- k) Imaginación de oportunidades
- l) Ponderación de riesgos

Tabla 1. Funciones y procedimientos del tesorero contemporáneo

<b>Funciones</b>	<b>Procedimientos que seguir</b>
<b>Análisis del entorno económico</b>	Obtener las conclusiones derivadas del análisis realizado para definir las premisas técnicas que habrán de considerarse como referencia estratégica en la elaboración de planes y estrategias que habrán de implementarse.
<b>Definición del perfil de la tesorería</b>	Configurar la estructura del departamento de tesorería, definiendo ubicación organizacional, líneas de autoridad, funciones y responsabilidades de este. Elaborar el marco de normatividad que regulará las operaciones de la tesorería.
<b>Generación de la información necesaria para la administración de las inversiones</b>	Realizar los diagnósticos, pronósticos y escenarios relativos al comportamiento de las tasas de interés, la cotización peso/dólar, los mercados de dinero, etc. Estimar y programar los excedentes financieros de la empresa para diseñar la configuración de los portafolios de inversión.
<b>Participación en la elaboración de planes y proyectos estratégicos de la empresa</b>	Elaborar el portafolio de riesgos financieros. Desarrollar las proyecciones de los flujos de efectivo de la empresa.
<b>Planeación de las inversiones</b>	Fijar los objetivos que se pretenden analizar. Definir las estrategias idóneas para el logro de los objetivos fijados.
<b>Realización de los diagnósticos financieros</b>	Evaluar el estado actual de las tasas de interés, el tipo de cambio, los mercados financieros y la estructura del portafolio de la tesorería.
<b>Emisión de los pronósticos financieros</b>	Estimar el estatus futuro de las tasas de interés, el tipo de cambio, etc.
<b>Elaboración de los escenarios financieros</b>	Diseñar los diversos escenarios benévolos y adversos para los excedentes financieros para posibilitar la anticipación a los mismos, la capitalización de oportunidades y la evasión de las adversidades.
<b>Operación de los excedentes de tesorería</b>	Elaborar un calendario estratégico para visualizar el efecto de estos sobre las tasas de interés, el tipo de cambio e instrumentos del mercado de dinero. Seleccionar las emisiones con mejores perspectivas en materia de rentabilidad y riesgo.
<b>Evaluación de las opciones de financiamiento</b>	Definir el perfil de la estructura financiera de la empresa. Determinar el menú de opciones de financiamiento adecuadas para la empresa. Calcular el costo individual de las diferentes alternativas de financiamiento.
<b>Generación de valores agregados a los excedentes financieros</b>	Seguir, analizar, evaluar, ponderar, dimensionar e interpretar permanentemente el comportamiento del mercado de dinero.
<b>Identificación de riesgo de las inversiones</b>	Practicar inventario que posibilite la identificación del conjunto de adversidades potenciales influyentes en las inversiones.
<b>Atenuación de los riesgos de las inversiones</b>	Evaluar las diferentes opciones de cobertura de riesgos financieros.

Fuente: (Aguirre, 2008)

## 2) Gestión de riesgos financieros.

En la actualidad todas las empresas están inmersas en riesgos financieros, sin importar el tamaño de la empresa. López (2014) indica que la actividad empresarial, por el simple hecho de encontrarse en un entorno de incertidumbre, se ve sometida a una serie de riesgos, motivados precisamente por la falta de certeza sobre el futuro, que conllevan una toma de decisiones de carácter estratégico, que pueden o no ser acertadas, por lo que también existe el riesgo al tomarlas y riesgo en sus consecuencias.

Para Cabrera & García (2008), se debe a factores como la volatilidad, la desregulación de mercados financieros, el desarrollo en la tecnología, y el uso de instrumentos financieros como derivados, que los corporativos han tenido que desarrollar la administración de riesgos, con el fin de generar ventajas competitivas para reducir las volatilidades en ingresos y flujos de efectivos buscando generar valor a los accionistas.

Según Nuñez (2006) el tesorero actualmente es el responsable, en la mayoría de las empresas, de la determinación del riesgo financiero, de la determinación de las estrategias de las coberturas y del seguimiento de estas.

### Cash Pooling

En la actualidad el *Cash Pooling* está siendo utilizado por empresas de medianas a grandes, se describe como un conjunto de préstamos automáticos intercompañías que se realizan día a día con el fin de optimizar la posición global del grupo, consiguiendo un solo saldo por cada banco con que se opera, lo que facilita grandemente al tesorero el control de la liquidación de intereses. López (2014:185) lo define como “un vehículo para optimizar la tesorería ociosa (picos) de las delegaciones/ subsidiarias ricas en cash compensando las necesidades de financiación de las delegaciones/ subsidiarias pobres en cash”.

Ortega (2005) en su modelo para implementar una tesorería centralizada menciona que los tipos mas conocidos de *Cash Pooling* son:

- *Cash pooling con traspaso saldo cero*: la cuenta central recibe los saldos de las cuentas de las filiales dejando a éstas con saldo cero.
- *Cash pooling conceptual*: a diferencia del anterior, no existen traspasos. Solamente se compensan posiciones y la entidad financiera ajusta los tipos de interés de las distintas cuentas en función de sus saldos.
- *Cash pooling overnight*: se produce un préstamo entre las sociedades que integran el grupo a la cuenta central, se calculan los intereses correspondientes a los préstamos realizados y pasadas las 12 de la noche, los préstamos se deshacen como si no existiese *cash pooling*.

### Ventajas del *Cash pooling*

López (2014:185) enlista las siguientes ventajas:

- La principal ventaja que se deriva de la aplicación de un sistema de *Cash Pooling* es la optimización de saldos con el consiguiente ahorro del coste financiero. Mediante la

concentración diaria de los saldos de las distintas delegaciones/empresas en uno solo, se consigue anular o compensar aquellos saldos de las cuentas deudoras con los saldos acreedores de las restantes, resultando siempre un menor coste financiero; tanto si la posición final es deudora como si es acreedora.

- Se simplifica la tarea del tesorero a la hora de controlar la liquidación por la posición global de la empresa o grupo.
- También se puede dar un ahorro en comisiones si se decide recurrir al *netting* o red de operaciones tanto a nivel local como internacional. A nivel local se podrá realizar un apunte en la cuenta de cada empresa sin que exista movimiento real de fondos. A nivel internacional se podrá realizar la red de operaciones entre las distintas afiliadas emitiendo una única transferencia para el pago o cobro de la posición neta.
- Posiblemente reducción de costes de personal en las tesorerías periféricas debido a que muchas funciones son manejadas desde la tesorería central, principalmente las funciones de carácter financiero, negociaciones con bancos, gestión de la posición de tesorería, etcétera.
- Se reduce el número de informes que hay que enviar a la central, debido fundamentalmente a que, gracias a los sistemas informáticos disponibles, la información necesaria puede ser obtenida directamente en la tesorería central.
- Se mejora en la toma de decisiones, pues se dispone de más información, de forma más rápida y uniforme.
- Se fortalece la posición negociadora con los bancos, obteniendo unas condiciones mejores a la vez que uniformes para toda la empresa.
- Se reducen el pago de intereses por lo tanto el costo de capital
- La compañía mejora la competitividad, con unos sistemas más avanzados que le permiten actuar de manera más rápida y eficiente.

#### Inconvenientes del *Cash pooling*

De acuerdo a López (2014) algunos inconvenientes del cash pooling son:

- Aumenta el trabajo administrativo de control de las cuentas bancarias debido al aumento del número de operaciones realizadas por el *Cash Pooling*. En todo caso, el grado de aumento dependerá mucho del tipo de *Cash Pooling* elegido, ya que no es lo mismo el barrido por apunte, lo que supone triplicar el número de apuntes, que el barrido por fecha valor, que solo supone un apunte por día.
- Se incrementa el poder de la estructura del departamento central de tesorería que pasa a realizar un mayor número de operaciones. Normalmente el personal que opera en la central suele estar más especializado y calificado.
- También se da una pérdida de las funciones estratégicas y planificación, pasando estas tareas a ser realizadas en la central.
- Se suele tender a reducir el número de entidades bancarias con las que se trabaja debido al menor volumen de operaciones que se realizan. No tiene sentido la diversificación ya que la

poca/menor presión que aun podamos ejercer a la hora de negociar condiciones se diluye, lo que podría resultar en un incremento del coste bancario.

Tabla 2 Cuadro comparativo enfoques de la función de tesorería

Enfoque tradicional	Enfoque contemporáneo
Provisión de capital, relaciones con los inversionistas, financiamiento de corto plazo, banca y custodia, crédito y cobranza e inversiones.	Análisis del entorno económico, previsiones de efectivo, identificar déficit o superávit, identificación de riesgos, condiciones bancarias, analiza conflictos de interés entre accionistas y directivos
Objetivo rentabilidad y liquidez preponderantemente, gestión operativa y bancaria.	Objetivo administración eficaz del efectivo y de los riesgos, menor costo.
Herramientas presupuesto de efectivo, control de efectivo, de pagos y cobros	Herramientas la planeación estratégica y la gestión de riesgos, implementación de <i>cash pooling</i>
Enfocada a trabajo muy repetitivo y presta poca atención a aspectos estratégicos	Busca la automatización de procesos repetitivos para generar mayor tiempo de análisis estratégico

Fuente: Elaboración propia en base a (PWC, 2014), Cabrera & García (2008), (Araiza , 2014) , (Aguirre, 2008), López (2014), San José, Iturralde & Maseda (2007).

### 2.3. La tesorería en un corporativo

De acuerdo con Ortega (2005, págs. 219-220) los procesos de centralización de determinadas tareas, servicios, decisiones y acciones en una empresa o en un grupo de ellas atienden a varias finalidades:

- Ahorro de costes, por ejemplo, logrando economías de escala en la negociación de condiciones con proveedores o evitando el crecimiento de las estructuras.
- Mayor flexibilidad dado que las estructuras son menos pesadas.
- Aumento del control.
- Mejorar el acceso a la información.
- Aumento de la calidad de la información.

Desde el punto de vista financiero de Ortega (2005), la formación de grupos empresariales tiene su razón de ser únicamente en la obtención de economías de escala al racionalizar procesos, economía fiscal y la concentración de los centros de decisión y negociación en un solo punto.

López (2014) y Ortega (2005) coinciden que los factores que llevan a la centralización son el entorno cambiante por la internacionalización, el incremento de las tecnologías de comunicación, incremento en la necesidad de información en el menor tiempo posible, el engrandecimiento del mercado mundial, y mercados cada vez más competitivos, donde se busca la reducción de costos.

(López, 2014, pág. 174) resume los objetivos que busca la tesorería centralizada en los siguientes puntos:

- El desarrollo de una estrategia financiera común coordinada, mediante la centralización de la información.
- La ejecución de una política común de reagrupamiento y control en la gestión de riesgos, con la concentración de los volúmenes del negocio.
- La reducción del costo financiero, por el aprovechamiento de las economías a escala.
- El incremento de la eficiencia, buscando utilizar sistemas comunes que ayuden a la consolidación.

Según Ortega (2005) Cualquier centralización que se realice no debe burocratizar los procedimientos, ir en contra de la flexibilidad, complicar el proceso de toma de decisiones, ir en contra del servicio al cliente.

De acuerdo con Cabrera & García (2008) la centralización de la tesorería es una de las mejores prácticas de la administración de la tesorería, esto ayuda a crear visibilidad y control, reduciendo los costos operativos y el costo relacionado con las administraciones locales, generando para las organizaciones un valor agregado y una ventaja competitiva.

Centrándonos en el ámbito financiero existen determinadas tareas que son muy recomendables centralizar (Ortega, 2005):

- Negociación de las condiciones bancarias.
- Negociación de productos financieros.
- Gestión de riesgos bancarios.
- Gestión de riesgos comerciales.
- Centralización de pagos.
- Centralización de la gestión de cobro.
- Centralización de fondos.
- Análisis de inversiones y financiación.

López (2014) comenta que, atendiendo a las operaciones o funciones del departamento de tesorería, y según estén o no centralizadas, se distinguen tres grados o niveles de centralización, la centralización total, la descentralización total y la descentralización operativa con centralización financiera.

- a) Descentralización total. De acuerdo con (López, 2014, pág. 175) en este grado o nivel, cada empresa o sucursal del grupo mantiene su autonomía total tanto en las tareas operativas como en las financieras. Cada departamento de tesorería es un centro independiente que realiza todas las funciones propias de la tesorería, limitándose a cumplir con las normas de actuación dictadas por la central. Negocia independientemente las condiciones con los bancos, elige los bancos con los que operar. Realiza las operaciones de cobros y pagos, las provisiones, la cobertura de riesgos en tipos de interés y de monedo.

Realiza asimismo los informes que le pide la central dando cuenta de los movimientos realizados, de los riesgos que tiene, de las condiciones que tiene pactadas, con los bancos que opera. El resultado inmediato es una duplicidad de tareas, de personal, de funciones, de ineficiencias que no permiten además aprovechar las economías de escala que se dan. Se pierde fuerza ante la negación con los bancos, ya que no aprovechamos los mayores volúmenes y operaciones (...) también se origina la necesidad de crear un departamento central donde se consoliden los datos provenientes de las distintas sucursales o empresas. (..).

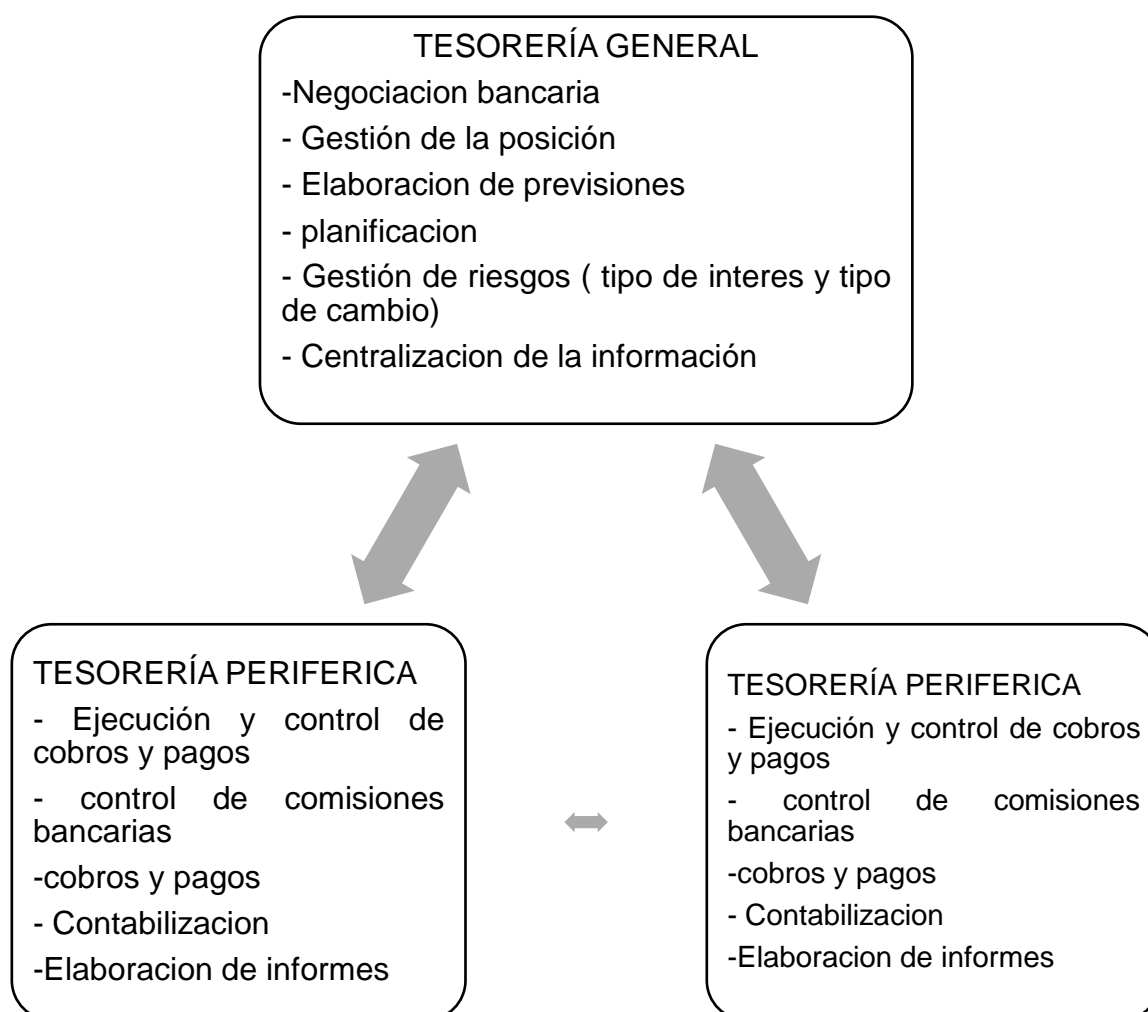
- b) Centralización total. Basado en López (2014, pág. 176) todas las operaciones que en el apartado anterior indicábamos que se realizaban en la tesorería periférica ahora lo realiza la central: cobro y pagos, planificación y previsión, negociaciones con bancos, contabilización, control de condiciones de cobros y pagos y de comisiones bancarias, contratación de productos de financiación e inversión, coberturas de riesgos (tipo de interés y divisa). Se crea un gran departamento de tesorería en la central desde el cual se realizan todas las gestiones. Los efectos más inmediatos podemos decir que serán una reducción de personal necesario para realizar todas las funciones en las tesorías periféricas y un incremento en la central (normalmente menor que la reducción), el aprovechamiento de las economías a escala, sobre todo en las negociaciones de condiciones con los bancos, etcétera. Asimismo, toda la información estará disponible en la central, sin necesidad de tener que estar pidiendo los informes a las subsidiarias, lo que repercutirá en una mejora en la toma de decisiones, con información uniforme y más rápida. Todo ello, en definitiva, puede llevar a una reducción de costes, tanto de mantenimiento del departamento en sí, como en costes financieros y de comisiones bancarias.

Pero no todo son ventajas. Posiblemente antes de proceder a realizar todas estas operaciones de una forma centralizada, tengamos que hacer grandes inversiones a nivel informático, pues los sistemas utilizados en un principio pueden ser diferentes además de no tener la capacidad suficiente para poder realizar la centralización. No debemos olvidar que el departamento de tesorería, aun estando centralizado, recibe información de otros sistemas de la empresa (...).

- c) Descentralización operativa con centralización financiera. Definida por López (2014:177-178) se puede considerar esta opción como la mejor, puesto que trata de aprovechar las ventajas de los dos anteriores y de eliminar los problemas y desventajas. En esta situación, como en las dos anteriores, podemos encontrarnos con distintos niveles, dependiendo del número de operaciones o tareas que estén centralizadas o no, del tipo de organización en que estemos trabajando, del tipo y volumen de negocio, etcétera. La estructura general de este tipo de centralización sería la que se refleja en la Figura 1.



Figura 1: Descentralización operativa con centralización financiera



Fuente: (López, 2014, pág. 178)

De acuerdo a López (2014), las principales ventajas de este sistema son:

- Una mejor posición negociadora frente a los bancos, al tener mayores volúmenes.
- Una unificación de los sistemas informáticos, lo que ayuda a la consolidación y preparación de informes para la toma de decisiones.
- Un ahorro del coste financiero por la optimización de la posición total de tesorería, compensando saldos deudores con saldos acreedores.
- Disminución del personal en tesorerías periféricas, eliminando duplicidad de actividades.

### 3. RESULTADOS

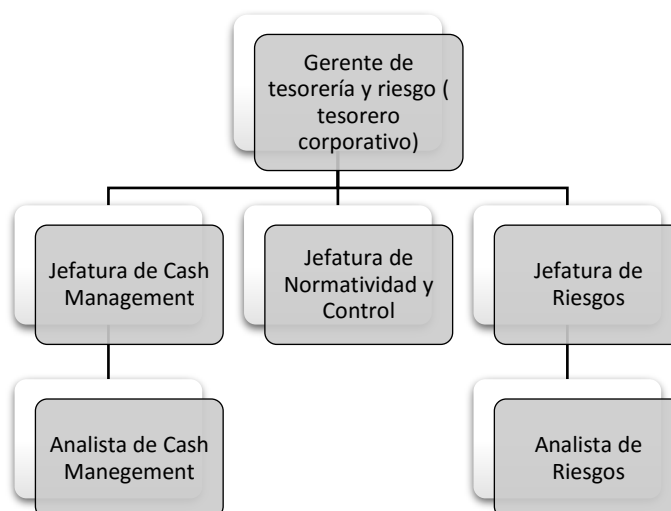
#### 3.1. Problemática

El departamento de tesorería del corporativo yucateco es relativamente nuevo, por lo que aún hay actividades que están en proceso de centralizarse y algunas otras crean confusión a los departamentos externos del grupo, por lo que es conveniente identificar las diferentes actividades y herramientas de

la función de tesorería para el manejo eficiente de los recursos monetarios, determinar si la función de tesorería se aplica desde un enfoque tradicional o desde un enfoque contemporáneo para poder definir el alcance que tiene este departamento si solo es un proveedor de información como menciona la tesorería tradicional o si es un cliente y a la vez proveedor como refiere la contemporánea. También es importante identificar qué nivel de centralización tiene el modelo de tesorería del corporativo, si es descentralizado totalmente, o si tiene centralización total, o si utiliza la descentralización operativa con centralización financiera.

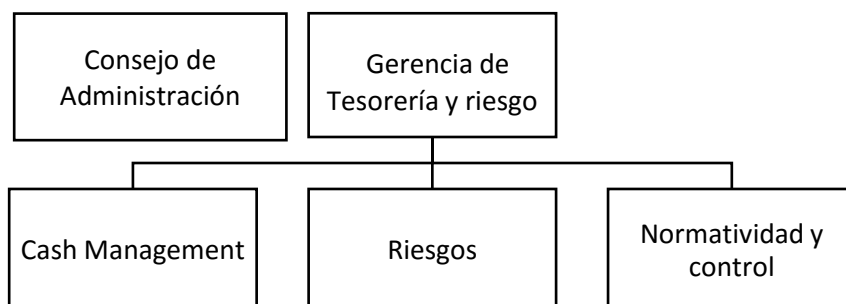
El departamento de tesorería, de la empresa sujeta de estudio, toma su estructura basado en modelos de otras empresas que son muy similares a nivel nacional, tomando buenas prácticas y adaptando las funciones y actividades a las necesidades de cada una de las divisiones del grupo.

Figura 2. Organigrama del departamento de tesorería:



Fuente: Elaboración propia con base a datos de la empresa sujeta de estudio

Figura 3: Áreas del departamento de tesorería



Fuente: Elaboración propia en base a investigación

En la figura 3 se puede observar que el departamento de tesorería está dividido en tres áreas que son cash management, riesgos y normatividad y control, pero es importante recalcar que son supervisados

por un consejo de administración a quien deben enterar de los movimientos, así como cuidar los lineamientos y objetivos que se plantean en las juntas de consejo.

La empresa sujeta de estudio administra un flujo de efectivo mayor a 61 millones anuales. Cabe señalar que esta entidad también efectúa operaciones en el extranjero principalmente en la compra de materia prima e inventarios a Estados Unidos, así como el consumo de ciertos servicios de mantenimiento y refacciones a diferentes países de Europa.

### **3.2. Actividades y Herramientas de Tesorería**

De acuerdo a la información recopilada, las actividades más relevantes que se realizan, así como las herramientas que emplean para llevar a cabo las funciones en la tesorería, se describen a continuación:

- Manual de autorización, registro, custodia y control de las operaciones del movimiento de efectivo (tesorería). Se está en proceso de actualización y publicación de los procedimientos de tesorería; en cuanto a los registros de los movimientos de tesorería no se realizan en el departamento de tesorería ya que se realizan en el departamento de cuentas por pagar centralizadas, donde se tiene el control de todos los egresos del corporativo, y como apoyo también registran todos los ingresos de préstamos intercompañías, y lo referente a comisiones y rendimientos. En lo que se refiere a la custodia es una de las funciones de la jefatura de normatividad y control abarcando la vigilancia, la administración y control de las obligaciones contraída, el resguardo de la documentación sensible de tesorería, y vigilar el cumplimiento de acuerdos y lineamientos que exige la compañía de acuerdo a las juntas de consejo. Lo que respecta al control de los movimientos de efectivo es parte de las funciones principales de la jefatura de cash management, buscando siempre la optimización del dinero del grupo.
- Actividades relevantes en la función de tesorería de un corporativo. Las tres actividades más relevantes, de acuerdo a las respuestas obtenidas, son: Garantizar la liquidez de la compañía, Planificación financiera: generación y seguimiento del presupuesto de tesorería y Minimizar los gastos financieros y optimizar los fondos ociosos. La actividad menos relevante para la gestión de tesorería del corporativo es la contabilización y conciliación de bancos y archivar soportes de egresos e ingresos, esto debido a que esta actividad no es parte de la tesorería, sino que todo lo relacionado con los egresos se realiza en el departamento de cuentas por pagar centralizadas, y todo lo relativo a ingresos por ventas se contabiliza y salvaguardan los soportes en cada una de las sucursales de las empresas, es un área que no está centralizada por el volumen de transacciones de la compañía.
- Objetivos para administrar el efectivo. De acuerdo a los resultados obtenidos se recabó que se considera como el objetivo más importante son las inversiones de recuperación inmediata para evitar problemas de liquidez; otro objetivo de mayor importancia fue la reducción al mínimo de imprevistos. El objetivo con menor importancia es el aprovechamiento de descuentos, actualmente el departamento de compras estratégicas está evaluando la implementación de descuentos por

pronto pago a los proveedores, esta función no está siendo absorbida por el departamento de tesorería. Ya que se está incentivando a los proveedores a recurrir al descuento por pronto pago, utilizando como medio los portales de pago a proveedores que maneja actualmente el grupo.

- Técnicas que se utilizan para analizar el efectivo. Razones financieras, y ciclo de efectivo para conocer el tiempo que tarda en retornar el efectivo de la compañía, para ello emplean la información que les proporcionan los departamentos de cuentas por pagar centralizados, y cuentas por cobrar, al igual del departamento de contabilidad centralizada. Otras técnicas utilizadas, pero con menor frecuencias es el análisis de sensibilidad de riesgos, proyecciones financieras y análisis del costo integral de financiamiento vs presupuesto y años anteriores.

Es notable señalar que no se utilizan las técnicas de saldos promedios para actividades normales y modelos matemáticos como Baumol.

- Herramientas que se utilizan para recabar y analizar datos: La herramienta más utilizada son las hojas de cálculo Excel para analizar datos, por ejemplo, el concentrado de *Cash pooling* se realiza en Excel. También se utilizan las plataformas de los bancos para mantener el control de los saldos en las cuentas bancarias en tiempo real; para el caso de las coberturas cambiarias se utilizan como fuente de información la página de BANXICO y ,de los ERPs utilizados tienen ciertos módulos donde puede consultarse información de los saldos del dinero y de las cuentas bancarias, sin embargo estas no son cuentan con toda la información en tiempo real ya que deben ser alimentadas manualmente o procesos semi automatizados, por lo que no permiten ver la posición de liquidez en tiempo real.

En resumen, respondiendo al objetivo de identificación de actividades y herramientas de la función de tesorería, las actividades que destacan son garantizar la liquidez de la compañía, la planificación financiera, la generación y seguimiento del presupuesto de tesorería, así como minimizar los gastos financieros y optimizar los fondos ociosos, tener inversiones de recuperación inmediata, y en cuando a las herramientas las que utiliza este departamento es el análisis de razones financieras, el ciclo de efectivo preponderantemente herramientas que considera Madroño (2008) para una administración eficiente del efectivo.

### **3.3. Nivel de centralización de tesorería**

Con base a la información recabada de las entrevistas, se observa que los procesos de tesorería se supervisan desde un nivel central de tesorería, ya que actualmente solo existe un departamento de tesorería que se encarga del análisis de los mercados financieros, propuesta de estrategias de cobertura de monedas, materia prima y tasas, análisis de desempeños de las coberturas, apalancamiento, análisis de flujos de efectivo, relación y servicios bancarios, vigilancia de las líneas de crédito, e inversiones diarias del dinero.

Así mismo se detectaron que las siguientes actividades se consideran centralizadas:

- Negociación de las condiciones bancarias

- Negociación de productos financieros
- Gestión de riesgos bancarios
- Centralización de pagos
- Centralización de la gestión de cobro
- Centralización de fondos

Una de las funciones más relevantes de la tesorería es la negociación de las condiciones bancarias, debido a que este corporativo maneja más de 300 cuentas bancarias en tres países, así como más de cien terminales punto de venta para cobros con tarjeta, cuenta con cajeros receptores de billetes y monedas, y cajeros dentro de algunas sucursales para que los empleados puedan cobrar su nómina más fácilmente.

Se identifica que la actividad gestión de riesgos comerciales no está centralizada ya que cada unidad de negocio o empresa del grupo se encarga de analizar y definir sus riesgos comerciales, y como apoyo existe un departamento de seguros y fianzas, que se encarga de las relaciones con las aseguradoras previa solicitud de las unidades de negocio.

Así mismo se observa que el corporativo ejerce una tesorería centralizada encargada de las negociaciones bancarias, gestión de flujos de efectivo, planificación, gestión de riesgos y otras tesorerías periféricas o áreas encargadas de la ejecución y control de cobros y pagos, comisiones bancarias, contabilización y elaboración de informes, lo anterior coincide con la definición de López (2014) de descentralización operativa con centralización financiera. En el caso del corporativo yucateco las tesorerías periféricas son departamentos de administración y finanzas, funcionando como un centro de servicios compartidos, especializado en diversas tareas , existe el departamento de cuentas por pagar que se encarga de todos los egresos de la compañía, el departamento de cuentas por cobrar centraliza toda la cartera de los clientes con créditos mayores, gestionando la cobranza, la depuración de cartera y la correcta aplicación de los ingresos por ventas, pero se dejan en manos de las empresa los de créditos menores por volumen , y la facturación y contabilización de ingresos también es parte de las funciones de cada empresa, por lo que estos procesos no se encuentran centralizados. La elaboración de informes se realiza en cada área la cual se consolida por un departamento específico para la toma de decisiones, y planeación de objetivos y definición de indicadores anuales.

Con base a lo mencionado en los párrafos anteriores y respondiendo al objetivo Identificar qué nivel de centralización tiene el modelo de tesorería del corporativo, se observa que el tipo de centralización que tiene este corporativo yucateco, es de **tipo descentralización operativa, con centralización financiera**, que el autor López (2008) considera como la mejor opción por que aprovecha las ventajas de la centralización, y elimina las desventajas de la descentralización, con lo que se mejora la posición de tesorería, la negociación de mayores volúmenes, ayudando a reducir los costos financieros.

### 3.4. Tesorería Tradicional o Contemporánea

Se observa que el departamento de tesorería del corporativo yucateco es de tipo contemporáneo, ya que según Aguirre (2008) estas funciones son definidas en la planeación estratégica. El análisis del entorno económico es importante para los ejecutivos porque el dinero de la tesorería está expuesto a aumentos de tasas de interés, o a mayor necesidad de dinero debido al encarecimiento de productos por la inflación, por lo que la jefatura de riesgos tiene entre sus funciones diarias revisar los indicadores financieros, económicos y noticias en general a nivel mundial. La definición del perfil de tesorería está a cargo del tesorero corporativo y aprobado por el consejo de administración. La generación de la información necesaria para administrar las inversiones es una de las funciones que tiene a cargo la jefatura de cash management, se debe realizar de manera mensual. En cuanto a la participación en la elaboración de planes y proyectos estratégicos el departamento de tesorería reporta a al departamento de planeación estratégica. La realización de diagnósticos financieros (Evaluar el estado actual y futuro de las tasas de interés, el tipo de cambio) es una de las funciones de la jefatura de riesgos de manera semanal y mensual, y también de la jefatura de normatividad y control. Diseñar los diversos escenarios benévolos y adversos para los excedentes financieros para posibilitar la anticipación a los mismos es una de las funciones del tesorero corporativo, con apoyo de la jefatura de cash management. Elaborar un calendario estratégico para visualizar el efecto de los excedentes de tesorería es de las funciones que realiza la jefatura de cash management y el tesorero corporativo, se hace un proyectado de manera anual. La evaluación de las opciones de financiamiento, la jefatura de cash management tiene como responsabilidad analizar, monitorear, el control y detección de las necesidades de financiamiento de las empresas del grupo en base al techo financiero autorizado y al flujo de efectivo real, y la jefatura de riesgos tiene a su cargo el análisis, valuación y proyección de alternativas de financiamiento, así como de los pasivos bancarios. En cuanto a la identificación de riesgo de las inversiones está a cargo del tesorero corporativo, quien es el encargado de negociar todos los servicios para maximizar el rendimiento de las inversiones de excedentes de flujos de las empresas del grupo, vigila los rendimientos y posibles riesgos inherentes a estas. La evaluación de las diferentes opciones de cobertura de riesgos financieros está a cargo de la jefatura de normatividad y control, que administra las coberturas de tasas de interés, y tipo de cambio así como generación de información útil para las empresas del grupo, y junto a la jefatura de riesgos se encargan del análisis financiero en conjunto con el área de Riesgos, referentes a diversos proyectos del grupo, como la emisión de certificados bursátiles, estrategias de cobertura y proyecciones.

Las coberturas de riesgos se realiza a través de Forwards para tipos de cambios, contratos de futuros ( de tasas) , y commodities de materias primas para disminuir la exposición a la volatilidad de los precios de mercado de los principales insumos que se compran en moneda extranjera siempre y cuando exista una alta correlación entre el insumo y el commodity contratado. La periodicidad con la que utilizan los instrumentos es mensual, o al contratar algún pasivo por la compañía. El objetivo principal para la contratación de coberturas es reducir el costo de financiamiento, y la disminución de la exposición del riesgo de mercado, así como brindar beneficios a la operación de las empresas del grupo, en cuanto al

costo de los insumos en caso de resina y alta fructuosa, así como disminuir las volatilidades, y también es una herramienta de negociación con los proveedores.

Así mismo se identifica que la tesorería de este corporativo utilizan la herramienta *cash pooling*; esta herramienta fue utilizada por primera vez en el corporativo en el año 2013, lo que ha logrado que el costo de la tasa de interés que se usa de referencia haya disminuido en más del cincuenta por ciento. Las empresas que intervienen en esta herramienta de préstamos intercompañías son aproximadamente 16 del grupo. Actualmente no hay un sistema que tenga la información en tiempo de real de los préstamos, lo manejan mediante un concentrado en una hoja de cálculo en Excel.

#### **4. CONCLUSIONES**

En conclusión, respondiendo al objetivo general, la tesorería de este corporativo yucateco se encuentra en crecimiento y mejora, adoptando las mejores prácticas del sector para generar valor, entre las principales funciones de la tesorería esta garantizar la liquidez de la compañía, la planificación financiera ( la generación y seguimiento del presupuesto de tesorería), y minimizar los gastos financieros y optimizar los fondos ociosos, entre los objetivos para administrar el efectivo destacan las inversiones de recuperación inmediata para evitar problemas de liquidez, así como evitar despilfarros, y la reducción al mínimo de imprevistos. En cuanto a las herramientas las que utilizan con mayor frecuencia son las razones financieras y el análisis del ciclo de efectivo. Este corporativo yucateco tiene una tesorería de tipo descentralizada operativamente, con centralización financiera, lo que le permite tomar mejores decisiones al tener mas tiempo para el análisis, al delegar funciones operativas a otros departamentos que coadyuvan a su función. La tesorería de este corporativo cuenta con un enfoque contemporáneo, ya que entre sus objetivos esta la administración eficaz del efectivo y de los riesgos, al menor costo, utilizando herramientas de planeación estratégica y *cash pooling*, aunque aún tiene operación semi automatizada lo que dificulta la toma de decisiones en menor tiempo, está en busca de la automatización de procesos repetitivos. No utilizan modelos matemáticos para el análisis del flujo de efectivo, pero si para el análisis de riesgos.

Al ser una empresa grande del sector es importante conocer y tomar como ejemplo para empresas de menor o igual tamaño a nivel nacional, para que puedan crear o mejorar sus departamentos de tesorería de una manera que se aprovechen sus recursos, y apegándose a buenas prácticas, esto con el fin de generar valor desde políticas de inversión de capital de trabajo, hasta políticas de financiamiento.

##### **4.1. Recomendaciones**

Basados en las conclusiones de la investigación, y de la realización de la entrevista a los puestos clave del departamento de tesorería se propone:

- Un adecuado análisis de puestos de la jefatura de cash management y del analista de cash management, para poder disminuir los tiempos que ocupan en la gestión, mantenimiento y administración de productos, servicios y operaciones bancarias, con el objetivo de que se

enfoquen más en el análisis del flujo de efectivo, para minimizar el costo y mejorar el ciclo de efectivo de la compañía.

- La jefatura de riesgos y la jefatura de normatividad tienen actividades relacionados con coberturas, se recomienda que solo un puesto se ocupe de esta función para contar con la mayor especialidad técnica y asegurar las mejores decisiones en el tema.
- Otra de las recomendaciones es la implementación de proyectos de automatización en proceso que hoy se están haciendo manuales para evitar errores humanos en la captura de la información y evitar errores de interpretación y tomar decisiones más efectivas.
- Se recomienda que la empresa invierta en sistemas de simulación lo que permitiría tener distintos escenarios para tomar decisiones, con mayor facilidad. Aunque la empresa tiene diversos ERP's, ninguno tiene las funciones de tesorería que concentre la información de todas las empresas en un solo sistema, lo que hace que se retrabaje la información de cada empresa del grupo para poder consolidarla y tomar decisiones, ocupando tiempo que podría tomarse para análisis.
- Uno de los limitantes del departamento de tesorería para llevar a cabo proyectos de centralización de la información financiera, es el uso de diversos ERP's en la compañía, lo que dificulta tener en tiempo real la información consolidada ya que se tiene que extraer primero de los diferentes ERP's para después re trabajarla y unificarla, lo que consume tiempo operativo, se recomienda invertir en una aplicación capaz de extraer esta información, coadyuvado por el departamento de tecnologías de información del grupo.
- Considerar mayor delegación de actividades al tesorero por parte del consejo de administración, ya que el es el que tiene los conocimientos y se encarga del análisis de la función de tesorería, lo que ayudará a tener un sano flujo de efectivo, evitando los conflictos de interés que pueden surgir entre los miembros del consejo o de la empresa.
- Utilización de modelos matemáticos para el análisis del flujo de efectivo, por ejemplo, el modelo de Baumol, que busca determinar que cantidad de efectivo puede obtener la empresa a costo mínimo.
- El corporativo yucateco debe evaluar si el número de cuentas bancarias que tiene en total por el grupo no es un número elevado, ya que las empresas del grupo tienen varias cuentas en diversos bancos, esto implica mayor control y costo en manejo y en pago de comisiones bancarias. Lo que también dificulta la consolidación de la información en tiempo real de los saldos bancarios.

Así mismo, se recomienda como estudios posteriores:

- Realizar un estudio que comprenda varias empresas de la localidad para describir su función de tesorería, así como sus herramientas financieras utilizadas, y que enfoque y nivel de centralización de operaciones tienen.
- Una investigación mas extensa de los riesgos financieros a los que están expuestos los corporativos yucatecos, que tienen como parte de sus empresas distintos giros de negocio.



## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguirre, O. (2008). "El manual de alta dirección financiera". Editorial SEP. México.
- Araíza, V. (2014). "La evolución de la función de tesorería en las empresas". En *Boletín Técnico IMEF*, No.1, p. 1-8.
- Barzelay, M. y Cortázar, J. (2004) "Estudios de caso sobre buenas prácticas de Gerencia Social". Editorial Instituto Interamericano para el desarrollo social y Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C.
- Blaxter, L., Hughes, C., y Tight, M. (2000). "Cómo se hace una investigación". Editorial Gedisa. Barcelona España.
- Cabrera, R., & Garcia, M. (2008). "Administración de la Tesorería transformando su rol para generar valor estratégico". México. Disponible en [www.delineandoestrategias.com.mx](http://www.delineandoestrategias.com.mx). Consultado en 21/03/2017 a las 22:05
- Creswell, J. (2005). "Educational Research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research". Editorial Merrill Prentice Hall. Ohio, Estados Unidos.
- López, I. (2014). "Gestión de la Tesorería. Cash Management". Editorial Fundación Confemetal. Madrid España
- Madroño, M. (2008). "Administración financiera del circulante". Editorial IMCP. Mexico:
- Moreno, J., & Rivas, S. (2009). "La Administración Financiera del capital de trabajo". Editorial CECSA. México
- Nuñez, T. (2006). "La transformación de la función del tesorero en Estrategia financiera". N. 230, julio-agosto 2006, p. 60-64, Disponible en <http://pdfs.wke.es/6/8/9/2/pd0000016892.pdf> Consultado en 13/08/2017 a las 21:30
- Ortega, F. (2005). "Modelo para implantar una tesorería centralizada en un grupo empresarial" en *Revista Estrategia financiera*. N. 219, julio-agosto 2005, p. 20-28.
- PricewaterhouseCoopers S.L. (Octubre 2014). "La función de tesorería desde una nueva perspectiva". Disponible en <https://www.pwc.es/es/auditoria/treasury-finance-risk/assets/posicionamiento.europeo-funcion-tesoreria.pdf>. Consultado en 15/08/2017 a las 21:45
- San José, Iturralde, Maseda (2007). "Uso de la banca electrónica en la gestión de tesorería, en Universidad". En *Revista Sociedad y Mercados Globales*. p. 219-233. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2751719>. Consultado en 15/08/2017 a las 22:30
- Stake, R (1995). "The Art of Case Study Research". SAGE Publications. London, United Kingdom