

La tesorería operativa y estratégica

Por Jaime H. Gil Aguilar *

Será muy importante realizar un auto diagnóstico con el objeto de identificar fortalezas y debilidades en la función de la Tesorería y establecer la capacidad generadora de flujos de efectivo, valor de la empresa y riesgos financieros.

La función de la Tesorería Moderna está en relación con el desarrollo de las organizaciones y se modifican en un ambiente globalizado, donde hoy una empresa adquiere un valor potencial por su enorme capacidad de generar flujos y una eficiente administración, por lo tanto las Tesorerías deben replantear su gestión y orientarse a modernizar su desempeño operativo para lo cual es conveniente revisar lo que hoy se tiene y transitar a una tesorería estratégica.

El rol moderno que deben adoptar las tesorerías en las empresas debe ser una función más estratégica y participativa, encaminada a realizar trabajos de evaluación relativos a pronósticos, proyecciones de excedentes, análisis de mercados financieros, configuración de portafolios de inversión, coberturas de riesgos y evaluación de indicadores económicos.

De parte del Gobierno Corporativo tener una clara definición de las responsabilidades de la Tesorería respecto a su actuación sobre inversiones, estructura de portafolios, grados de riesgo a asumir con derivados, operaciones con intermediarios financieros y en general con la información que emite.

Realizar proyecciones de los flujos de efectivo en función a la cuantificación del Plan Presupuestal en donde se reflejan todos los proyectos estratégicos. Configuración de portafolios estableciendo una metodología a seguir para administrar los excedentes, los cuales deben estar apoyados con expertos en inversión y asignaciones mediante cotización de intermediarios bursátiles.

Identificar en el Plan Presupuestal las diversas operaciones a realizar que impliquen coberturas de riesgo en tipo de cambio y tasa para definir su cuantificación anticipada y evaluar modelos diversos en donde se especifiquen las acciones a implementar para atenuar y eliminar el riesgo inherente en la Tesorería, esto se puede lograr en combinación con un comité de riesgos.

Las tesorerías modernas deben modificarse y replantearse de acuerdo a los cambios y a los requerimientos de las organizaciones siendo cada vez más eficientes en sus funciones operativas y de acción estratégica.

Finalmente se puede concluir que el Tesorero se deberá enfocar fundamentalmente a una administración eficiente del Capital de Trabajo, optimizar el Ciclo Económico de la organización, maximizar los rendimientos operativos y de inversión, reducción de costos financieros, proteger la operación cambiaria y de tasa, administrar los préstamos ínter compañías en su caso, generar sistemas de información confiables, capacidad de negociación bancaria, fortalecer líneas de crédito y una alta capacidad de respuesta y servicio.

* Ex presidente del Comité Técnico Nacional de Tesorería del IMEF jgil@corex.com.mx