

## LA EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE LA TESORERÍA EN LAS EMPRESAS

*Autor: Víctor Araiza Martínez*

### RESUMEN EJECUTIVO

NO. 1 2014

Este documento describe la evolución y transformación de la función de la tesorería en el siglo XX y lo que va del XXI, así como las tendencias que se presentarán en los próximos años. La Gestión de la Tesorería se ha vuelto imprescindible para los responsables de las finanzas en las empresas y, el tesorero, su aliado de mayor importancia en la toma de decisiones. La globalización de los mercados financieros requiere al tesorero mejorar sus competencias técnicas para enfrentar con éxito los retos actuales y futuros y contribuir así al desarrollo de su organización.



## ÍNDICE TEMÁTICO

	PAG.
1. Introducción-----	1
2. Transformación de la función de la Tesorería -----	1
3. Cronología de la evolución histórica de la función financiera siglos XX y XXI---	1
4. Los retos de las Finanzas y de la Tesorería -----	4
5. Factores externos que debe tomar en cuenta el Tesorero del siglo XXI-----	4
6. Conclusiones -----	8
7. Bibliografía -----	8

## 1. INTRODUCCIÓN

Escribir sobre la evolución que ha tenido la Tesorería en las empresas podría ser tema de un libro de texto, pero la intención de este boletín es la de mostrar a quienes se dedican a una de las funciones sustantivas de mayor relevancia en las organizaciones privadas y públicas, cómo se ha transformado la función de la Tesorería a partir del siglo XX, y cómo esa transformación ha permitido, en la mayoría de los casos, el éxito y crecimiento de grandes empresas, y también, aunque en menor medida, el fracaso y desaparición de otras.

La evolución de la función de la Tesorería está estrechamente vinculada con la función financiera, por ser una parte importante de su engranaje. Muchos especialistas la consideran la función de mayor impacto en la estructura financiera de las organizaciones, por el rol que ha adquirido con el transcurso de los años y por su disciplina en el manejo de los recursos económicos y financieros. Por ello, al hablar de la evolución de la Tesorería en las empresas se hará alusión a la transformación de la función financiera.

## 2. TRANSFORMACIÓN DE LA FUNCIÓN DE LA TESORERÍA

A principios del siglo XX la función de la Tesorería se remitía básicamente a la cobranza y al pago de compromisos contraídos por las empresas y organizaciones, sin mayor control que el de una hoja de entradas y salidas (inicios del presupuesto de caja). Las empresas contaban con una estructura mínima destacando la actividad de caja. Es decir, las operaciones de cobro y pago se realizaban en efectivo, dado que el instrumento de uso general (cheque), no se utilizaba a principios del siglo.

La función financiera dio un giro para separarse como un campo independiente de la economía, estando las finanzas ligadas al mercado de capitales. Sin embargo, el desarrollo de la actividad industrial por el uso de la electricidad, marcó el comienzo de las decisiones de financiación en las empresas, generando cada vez más la participación de la Tesorería.

## 3. CRONOLOGÍA DE LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA FUNCIÓN FINANCIERA SIGLOS XX Y XXI

El lapso que va de principios del siglo XX a finales de los años 50 se conoce como “el periodo tradicional de las finanzas”, y se destaca por el gran número de fusiones y concentraciones de empresas, la creación de nuevas y la emisión de una importante cantidad de acciones y obligaciones que provocaron el interés por el estudio del mercado de capitales y de los problemas financieros de las organizaciones.

**TABLA 1. PERIODO TRADICIONAL DE LAS FINANZAS**

<i>Periodo</i>	<i>Sinopsis</i>
Segunda década siglo XX	<p>Arthur Stone Dewing en su libro <i>Corporate Promotions and Reorganizations</i> (1914) señala que la causa principal del fracaso de ciertas empresas fue la falta de una adecuada estructura financiera.</p> <p>Inicio de fusiones y concentraciones de empresas.</p>
Años veinte	<p>Resurgimiento de la actividad industrial, lo que propició que las empresas obtuvieran importantes márgenes de beneficios y se mitigaran los problemas financieros. Crisis internacional del año 1929.</p>
Años treinta	<p>Se presentaron problemas importantes de liquidez y financiación en las empresas, quebrando muchas de ellas, por lo que la función financiera se enfocó en preservar la supervivencia de las organizaciones y en mantener su liquidez, siendo los objetivos de las empresas la solvencia y la liquidez. Aparece el intervencionismo estatal.</p>
Años cuarenta	<p>Las empresas hicieron frente a las situaciones económicas para llevar a cabo el proceso de reconversión industrial. Una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial, las finanzas se centraron en la selección de las estructuras financieras adecuadas.</p> <p>El profesor Erick Schneider elaboró en 1944 la metodología para el análisis de las inversiones (Investering Ug Rente).</p>
Años cincuenta	<p>Se redujeron los márgenes de las industrias tradicionales y se constituyeron nuevas organizaciones con altos márgenes de rentabilidad.</p> <p>La actividad de la Tesorería incluyó la obtención y la asignación de los recursos financieros y se centró también su enfoque en la liquidez, en la rentabilidad, en la planeación y en el control de capital y la tesorería.</p> <p>El arribo de la informática a finales de la década dio inicio a la especialización del análisis financiero, con la creación de modelos de valoración para la toma de decisiones de carácter financiero.</p> <p>Se iniciaron las técnicas de la investigación operativa y la sistematización, siendo los objetivos esenciales la rentabilidad, el crecimiento y la diversificación internacional.</p> <p>Se llevaron a cabo teorías financieras de programación lineal y de selección de inversiones con restricciones presupuestarias por James H, Lorie y Leonard J. Savage en 1955.</p>

La era moderna de las finanzas dio inicio a finales de los cincuenta, como se puede ver a continuación.

**TABLA 2. PERIODO MODERNO DE LAS FINANZAS**

<b>Periodo</b>	<b>Sinopsis</b>
<p>Finales de los cincuenta y principios de los sesenta</p>	<p>En 1952, Harry Markowitz publicó la Teoría de Selección de Carteras (Harry), estableciendo así las bases para el Modelo de Equilibrio de Activos Financieros.</p> <p>Se señaló que la administración financiera moderna deberá permitir la determinación de los activos específicos que deben adquirir las empresas, cuál debe ser su volumen total de activos y cómo se han de financiar sus necesidades de capital, proporcionado para ello los instrumentos analíticos adecuados.</p>
<p>Años setenta</p>	<p>Se profundiza en el estudio de la teoría de valoración de opciones. El objetivo fundamental de la función financiera se basa en maximizar el valor de mercado de la empresa para sus propietarios. La informática creció a pasos agigantados siendo pieza fundamental para la función financiera y la gestión de la Tesorería. Se toman riesgos políticos y riesgos de variabilidad del tipo de cambio</p>
<p>Años ochenta</p>	<p>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.</p>
<p>Años noventa</p>	<p>Las investigaciones realizadas sobre las PYMES; la teoría de valoración de empresas. La globalización de las finanzas, y la importancia de la información y la comunicación en la creación de valor de las empresas. La llegada de Internet al mercado empresarial provocó grandes cambios en la filosofía de atención a los clientes y proveedores. La sistematización de las actividades de las empresas y organizaciones en todos los ámbitos de estructura con modelos informáticos.</p>
<p>Primera década siglo XXI</p>	<p>Globalización de la función financiera y la gestión de la Tesorería por la suscripción de tratados y Acuerdos comerciales, con mercados altamente competitivos en prácticamente todas las disciplinas comerciales. La revolución en el campo de las tecnologías informáticas y de las telecomunicaciones que ha transformado integralmente los mercados financieros y ha aportado nuevas herramientas de gestión y análisis a la función de la Tesorería.</p>

#### 4. LOS RETOS DE LAS FINANZAS Y DE LA TESORERÍA

En la actualidad, la investigación de la función de las finanzas y de la Tesorería presenta un alto grado de especialización, hasta el punto en que los objetivos generales de las empresas en muchos casos se proponen en términos financieros. 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 que incorporan información del mercado de valores y reflejan nuevos datos con oportunidad.
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).
La Teoría de Valoración de Opciones	La Opción es un contrato por el cual una persona adquiere el derecho de comprar o vender un bien determinado a precio prefijado y en un periodo especificado.

Hoy en día el reto principal de la función financiera es la de maximizar el valor de mercado de la empresa.

#### 5. FACTORES EXTERNOS QUE DEBE TOMAR EN CUENTA EL TESORERO DEL SIGLO XXI

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 puede observar por la aplicación de las ideas subyacentes de la reingeniería de procesos, entendida como una nueva forma de funcionamiento de la organización para conseguir mejoras sin antecedentes en su rendimiento.

El BPR (Business Process Reengineering) es definido por sus precursores, Michael Hammer y James Champ, 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".

## 5.1 GESTIÓN DE LA TESORERÍA

En los años setenta, la función financiera se encargaba de la contabilidad y el control de cuentas a cobrar y pagar, y para la segunda mitad de la década se separan contabilidad y tesorería, siendo más notoria su separación en los ochenta. La función de la Tesorería se responsabiliza de la gestión de los flujos de cobro y pago, y amplía su ámbito de actuación mediante la realización de otras funciones, como la gestión de los riesgos financieros. Esto conlleva a la evolución de la función de la **Tesorería Operativa a la Tesorería de Gestión**.

El autor José Ramón Valls Pinós, en su libro *Fundamentos de la Nueva Gestión de Tesorería*, señala que la Gestión de la Tesorería es “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”.

Según Francisco Javier López Martínez, en su libro *Manual del Cash Management*, las funciones de la Gestión de la Tesorería comprenden cuatro grandes líneas, que son:

Gestión de la posición	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.
Planificación y control de la liquidez	Presupuesto anual de la Tesorería y pronósticos de flujo de fondos de corto plazo para determinar previsiones cíclicas que son las que exceden el año y son utilizadas para desarrollar las estrategias financieras relativas a la emisión de deuda y racionamiento del capital entre proyectos alternativos; previsiones temporales que comprenden un periodo que va de un mes a un año y son utilizadas para determinar cómo puede verse afectada la Tesorería de la empresa por el ciclo mensual del negocio y previsiones diarias que se utilizan para el cálculo de la posición de la Tesorería inmediata.
Gestión bancaria y control de las condiciones acordadas entre las entidades financieras y la empresa	Elaboración de políticas de actuación con los bancos, análisis de las condiciones económicas y control de las reclamaciones efectuadas.
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).
Gestión de riesgos	Tipos de cambio y de interés. Las operaciones financieras o comerciales pueden verse afectadas por la variabilidad de estos tipos, por lo que se hace necesario desarrollar una política de cobertura de los mismos.

En el Esquema 1 se pueden observar los factores que enfrenta el Tesorero día a día y en donde debe aplicar todas sus competencias técnicas para estar en condiciones de adaptarse con la mayor rapidez y enfrentar con éxito los cambios.

### ESQUEMA 1. FACTORES QUE ENFRENTA EL TESORERO DEL SIGLO XXI

Hoy en día, con el avance del Internet y de las telecomunicaciones, la Función de la Tesorería se encamina hacia la centralización, cuyos beneficios se señalan a continuación.



### ESQUEMA 2. CENTRALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE LA TESORERÍA

Como consecuencia de las fusiones y adquisiciones de empresas que se están llevando a cabo en distintos sectores, se están creando grandes grupos industriales en los que se observa la tendencia hacia la creación de un modelo estructural denominado Tesorería Corporativa, que consiste en estructurar una tesorería única y centralizada, reduciéndose los Departamentos de Tesorería periféricos a su mínima expresión.



La sistematización mediante modelos informáticos de la función de la Tesorería ha apoyado al Tesorero en la solución de problemas que requieren su atención y análisis mediante alertas automáticas de importancia para tareas como la gestión del riesgo e identificación de las oportunidades de inversión. Así mismo, el desarrollo de aplicaciones informáticas en materia de servicios bancarios, como la Banca Electrónica, es de primordial ayuda a la función de la Tesorería pues constituye hoy día el soporte fundamental de comunicación entre las empresas y las entidades financieras con las que trabajan, al permitir la bidireccionalidad de la información. La tecnología EDI permite la transmisión electrónica de los datos a través de las redes de telecomunicación, sustituyendo así al soporte en papel. El intercambio entre aplicaciones informáticas de los usuarios ha permitido la eliminación de la doble introducción de datos.

Para la función de la Tesorería, el EDI es una tecnología con amplia aplicación, por la sistematización de tareas que manejan grandes cantidades de información, como la realización de los pagos y cobros y la notificación de éstos, o bien, la realización de transferencias de fondos entre las cuentas de cheques de las empresas.

Para la segunda década del siglo XXI, 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. La gestión debe centrarse en la obtención de mayores ingresos a corto plazo, derivados de la administración de los excedentes de liquidez y de la reducción de los costos en la gestión del déficit de la Tesorería, lo cual contribuirá a la consecución del objetivo general de maximizar la rentabilidad y el valor de la entidad.

El perfil del profesional responsable de la Tesorería debe aceptar la importancia que el *cash-flow* tiene en la gestión financiera de la organización, además de ser un

conocedor experto del mercado monetario y crediticio. Debe poseer habilidad en la gestión de las relaciones con las entidades financieras, además de dominar el control y planificación de la liquidez, la gestión de las necesidades y excedentes a corto plazo y la gestión de riesgos. El responsable de la gestión de la Tesorería debe poseer la competencia de diseñar y gestionar un sistema de “*cash management*”.

La nueva gestión de la Tesorería requiere definir el papel de la gestión de la Tesorería en la función financiera de la empresa y en la Dirección General de ésta. En algunas empresas el *cash management* constituye el centro de la gestión financiera de la entidad, llegando a ser el centro de la gestión global de la organización.

Una gestión eficiente de la 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.

No es posible gestionar la Tesorería de la empresa si no se elaboran estados financieros adecuados a las necesidades de registro, planificación y control para conseguir que, en parte debido a la incertidumbre, los estados de flujo de la Tesorería reflejen de la manera más fiel posible la gestión de la liquidez de la empresa.

Desarrollar una gestión financiera integrada con otras áreas y con la dirección general de la organización.

Potenciar que los profesionales del área de la Tesorería adquieran y desarrollen competencias relativas a su área. Ello incluye nuevas actitudes, hábitos y valores.

Adoptar una gestión de la Tesorería que no quede al margen de las oportunidades y conexiones asociadas a la globalización y a la internacionalización.

## 6. CONCLUSIONES

Para la segunda década del siglo XXI, 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. La gestión debe centrarse en la obtención de mayores ingresos a corto plazo, derivados de la administración de los excedentes de liquidez y de la reducción de los costos en la gestión del déficit de la Tesorería, lo cual contribuirá a la consecución del objetivo general de maximizar la rentabilidad y el valor de la entidad.

Por último, la gestión de la Tesorería debe estar basada en los sistemas de tecnologías de información existentes y adaptarse a los que vayan apareciendo en el ámbito internacional, ya que la competencia en el control de los recursos financieros es cada vez más necesaria. El siglo XXI se está caracterizando por ser el siglo de la información, siendo después del recurso humano, el recurso de mayor importancia para la toma de decisiones y la gestión del control de riesgos.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Escobar Pérez, Bernabé; González González, José María & Zamora Ramírez, Constancio (2001). *Cruzando Fronteras, Tendencias de la Contabilidad Directiva del Siglo XXI. Aplicación de los Fundamentos de la reingeniería de procesos para el desarrollo y la mejora de la gestión de tesorería*, Facultad C.C. Económicas y Empresariales. Universidad de Sevilla. Departamento de Contabilidad y Economía Financiera. Avda. Ramón y Cajal, 1. 41018 – Sevilla.

González González, José María (2003). *Proceso de cambio de la función financiera especial referencia a la gestión de tesorería*. Tesis Doctoral.

Hammer, M. and Champy, JA. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business Books, New York.

James H, Lorie y Leonard J.Savage (1955). *Three problems in rationing Capital Budgeting. The Journal of Business*, University of Chicago Press.

López Martínez, Francisco Javier (1996). *Manual del Cash Management*. Ed. Deusto, S.A. Ediciones Bilbao.

Markowitz, Harry (1952). "Portfolio Selection", en *The Journal of Finance* 7 (1): 77–91.

Schneider, Erick (1944). *Investering og Rente*. Editor A. Busck. Erste Ausgabe.

Stone Dewing, Artur. (1914). *Corporate Promotions and Reorganizations*, Harvard University Press.



Presidente Consejo Directivo Nacional	Lic. Daniel Calleja Pinedo
Presidente del Consejo Técnico	Ing. José Domingo Figueroa Palacios
Vicepresidente del Consejo Técnico de Contenido	Lic. Patricia Luna Arredondo
Presidente del Comité Técnico Nacional de Tesorería	Lic. Héctor A. Rodríguez Espinosa

**Autor:**

**C.P. VÍCTOR ARAIZA MARTÍNEZ:** Miembro del Comité Técnico Nacional de Tesorería del Instituto Mexicano de Ejecutivo de Finanzas, A. C. (IMEF). Consultor Independiente en las áreas de finanzas, tesorería, contabilidad, presupuestos, riesgos de seguros, planeación estratégica y gobierno corporativo,

Correo autor: victor\_araiza1@yahoo.com.mx